

CULTURA ORGANIZACIONAL E IMAGEM EXTERNA
A Imposição da Mudança numa Empresa de Consultoria

Andreia Filipa Fontes Anjos

Dissertação em Ciências da Comunicação, especialização em
Comunicação Estratégica

Março, 2015

Dissertação apresentada para cumprimento dos requisitos necessários à
obtenção do grau de Mestre em Ciências da Comunicação (especialização em
Comunicação Estratégica), realizada sob a orientação científica de Professor
Doutor Jorge Manuel Martins Rosa

Agradecimentos

Em primeiro lugar, o meu muito obrigada ao meu orientador, Professor Doutor Jorge Martins Rosa, pela total disponibilidade em acompanhar e orientar de forma rigorosa, competente e amiga esta dissertação.

À Dra Filipa Prenda, Directora de Comunicação do Grupo CH, pela pronta disponibilidade e colaboração. Obrigada aos funcionários que colaboraram no estudo empírico. Juntos tornaram este estudo de caso (tão interessante e inspirador!) possível.

Aos meus colegas de trabalho, pela compreensão, motivação e amizade diárias.

Aos meus amigos da faculdade – Juliana, Christopher, Marina e Inês, que me acompanharam ao longo do percurso académico, obrigada pela amizade, força e motivação.

Ao César, por todo o companheirismo, apoio, incentivo, ajuda e paciência de sempre.

À minha irmã, Catarina, por ser tão boa ouvinte, pelo estímulo nas horas menos fáceis e por estar sempre presente.

Aos meus pais, por tudo. Mas, principalmente, por acreditarem sempre em mim.

A toda a família, amigos e colegas, a minha sincera gratidão.

CULTURA ORGANIZACIONAL E IMAGEM EXTERNA

A Imposição da Mudança numa Empresa de Consultoria

Andreia Filipa Fontes Anjos

CULTURA ORGANIZACIONAL E IMAGEM EXTERNA
A Imposição da Mudança numa Empresa de Consultoria

Andreia Filipa Fontes Anjos

RESUMO

O principal objectivo deste estudo é compreender a relação entre a mudança imposta actualmente às organizações, que as obriga a adaptar e a modificar a sua cultura, e a imagem externa.

Para tal, a dissertação estrutura-se em duas partes distintas. Numa primeira fase, é apresentado um enquadramento teórico, onde se pode contar com o contributo de diversos autores no que respeita à cultura, mudança e imagem organizacionais. Para sobreviver num mundo caracterizado pela mudança, as organizações vêm-se obrigadas a adaptar-se e a moldar a sua cultura aos tempos modernos. Apesar de necessário, não se trata de um processo rápido ou fácil.

Esta dissertação analisa o conceito de cultura e as suas várias definições, desde os povos primitivos até à vida de uma organização nos dias de hoje – que deu origem ao conceito de cultura organizacional. Também o tema mudança é analisado, uma vez que deixou de ser considerado uma característica para ser entendido como uma imposição com a qual a organização tem de lidar. A relação entre mudança, cultura e imagem organizacionais; os factores e razões que justificam a mudança; o seu processo de gestão; o estudo da resistência à mudança; e a importância e alcance da imagem e reputação são tópicos desenvolvidos na presente dissertação, tendo por base teorias de autores.

Na segunda parte da dissertação foi realizado um estudo de caso numa empresa de consultoria – Grupo CH, que passou recentemente por um processo de mudança positiva, denominado *Destroika*. Esta investigação empírica conta com a análise dos questionários preenchidos por uma amostra da população que viveu todo o processo de mudança e por uma pesquisa intensa relativa a todos os métodos implementados na altura. Essencialmente, o estudo de caso propõe-se a analisar e a desenvolver tópicos como imposição da mudança, resistência humana à mudança; papel da comunicação; estabilidade vs dinamismo da cultura organizacional; repercussões da mudança na imagem interna e externa da organização. Com este estudo de caso, pretende evidenciar-se a importância e o papel da cultura na vida organizacional, mas também as potencialidades que uma mudança, mesmo que imposta, pode trazer à imagem de uma organização.

Desta forma, o objectivo principal do estudo de caso é relacionar a mudança cultural e as suas implicações na imagem do Grupo CH.

Palavras-chave: Cultura, Mudança, Imagem, Organização, Grupo CH, Cultura organizacional, *Destroika*

ORGANIZATIONAL CULTURE AND EXTERNAL IMAGE

The Imposition of Change in a Consulting Company

Andreia Filipa Fontes Anjos

ABSTRACT

The main objective of this study is to understand the relationship between the change currently imposed on organizations, forcing them to adapt and to change their culture, and the external image.

For that, the dissertation is structured in two distinct parts. As a first phase, a theoretical framework is presented, which can rely on the collaboration of several authors with regard to culture, change and organizational image. In order to survive in a world of change, organizations are forced to adapt and shape their culture to modern times. Although necessary, this is not an easy process.

This dissertation analyzes the concept of culture and its various settings, from the primitive cultures to the life of an organization these days – which gave rise to the concept of organizational culture. Also the theme change is analyzed, since no longer considered as a characteristic to be understood as an imposition which the organization has to deal with. The relationship between change, organizational culture and image; the factors and reasons for change; its management process; the study of resistance to change; and the importance and role of the image and reputation are topics developed in this dissertation, based on contribution from various authors.

The second part of the thesis consists in a case study in a consulting company – CH Group, which recently underwent through a positive change process, named *Destroika*. This empirical research relies on the analysis of surveys completed by a sample of population that followed and lived the change process. An intensive research on all methods implemented at the time was also carried out in order to know all the details of the project. Essentially, the case study is proposed to analyze and develop topics such as imposition of change, human resistance to change; role of communication; stability vs dynamics of organizational culture; change impact on internal and external image of the organization. It is intended that this case study demonstrates the importance and the role of culture in organizational life, but also the potential that a change, even if imposed, can bring to the image of an organization.

In this way, the aim of the case study is to find a relation between cultural change and its implications for organizational image.

Keywords: Culture, Change, Image, Organization, CH Group, Organizational culture, *Destroika*

Índice

Introdução.....	1
CAPÍTULO I : Enquadramento teórico	4
1.1. A Cultura nas organizações	5
1.1.1. Noções de cultura no sentido antropológico	8
1.1.2. O contributo de Edgar Schein	14
Definição de cultura organizacional e os seus três níveis.....	14
Transmissão da cultura	16
1.2. Mudança organizacional	18
1.2.1. A imposição da mudança na organização	19
1.2.2. Razões e factores da mudança	21
1.2.3. Caracterização da mudança	23
1.2.4. Gestão do processo de mudança	24
1.2.5. Resistência à mudança	29
1.3. A imagem das organizações	33
1.3.1. Distinguir identidade, imagem e reputação.....	34
1.3.2. Relacionar os conceitos de cultura, mudança e imagem.....	38
CAPÍTULO II : Estudo de Caso – A imposição da mudança no Grupo CH.....	41
2.1. Apresentação do Estudo de Caso.....	42
2.1.1. Apresentação do Grupo CH	42
2.1.2. Apresentação do Programa Destroika	43
2.2. Metodologias do Estudo de Caso	48
2.2.1. Objectivo de estudo	48
2.2.2. Pergunta de partida	49
2.2.3. Descrição da população	49
2.2.4. Métodos de recolha de dados	50
2.2.5. Tratamento e análise de dados	51
2.3. Apresentação, descrição e análise de resultados.....	52
2.3.1. Dimensão da variável tempo	52
2.3.2. A Cultura da Destroika e do Grupo CH.....	52
2.3.3. Implementação da mudança	56
2.3.4. Comunicação interna como factor de sucesso	61
2.3.5. Classificação da mudança	63
2.3.6. Contributo da Destroika para a imagem do Grupo CH	65
Conclusão.....	68
Bibliografia.....	70

Índice de gráficos.....	73
Índice de figuras	73
Índice de tabelas	73
Anexos	74
Anexo 1	75
Anexo 2	76
Anexo 3	77
Anexo 4	78
Anexo 5	87

Introdução

Num mundo caracterizado pela mudança, devido às oscilações de mercado, inovação tecnológica, globalização e consequentes novas formas de comunicação, a cultura assume-se como um desafio para as organizações. Hoje em dia, para ter sucesso, uma organização tem de apostar numa gestão baseada na adaptação e inovação contínuas. E o mesmo se aplica à cultura das organizações. Por muito estável que seja, a organização deve ter a capacidade de adaptar a sua cultura e de moldar-se às necessidades e exigências dos tempos modernos.

Tal como nos sugerem Kotter e Heskett (1992), a cultura organizacional pode ser estável ao longo dos anos, mas nunca estática, na medida em que tem obrigatoriamente de lidar com a mudança. É certo que a cultura se refere ao conjunto de valores, práticas, ideais, hábitos, rituais (e tantas outras características) que definem a organização mas, para sobreviver e ser bem sucedida, a organização tem pela frente o desafio da mudança. Há muito que a mudança deixou de ser uma opção para passar a ser uma necessidade. E, apesar de necessária, não se julgue que o processo de gestão da mudança é feito pacificamente e sem percalços ao longo do caminho. Mudar a cultura de uma organização é uma meta ambiciosa, que requer uma gestão eficaz por parte dos agentes e líderes de mudança e que, mesmo assim, não tem garantias de sucesso. A mudança é, no entanto, essencial para melhorar a imagem e reputação de uma organização, ainda que por vezes tenha de sacrificar alguma da sua identidade cultural.

O grande objectivo desta dissertação é analisar a cultura e imagem organizacionais e a sua relação com o conceito de mudança. Paralelamente, pretende-se compreender em que medida pode a mudança cultural potenciar a melhoria de imagem de uma organização, sendo que, para tal, será realizado um estudo de caso numa empresa de consultoria que passou recentemente por um processo de mudança positiva e que se revelou muito bem sucedido.

No que respeita à estrutura, a dissertação está dividida em duas grandes partes: a primeira parte refere-se ao enquadramento teórico, que conta com uma análise

bibliográfica; a segunda parte incide na investigação de um caso prático, onde são aplicados os conceitos e abordagens teóricas estudados na parte anterior.

O primeiro de quatro capítulos é constituído por um enquadramento teórico, com o tema «Cultura nas organizações», onde são abordados temas como sentimento de pertença; necessidade social do indivíduo; e o conceito de cultura, que existe há já tanto tempo. Uma vez que o tema da cultura se divide, por sua vez, em secções, entramos na apresentação das várias noções de cultura no que diz respeito ao seu sentido antropológico, o que significa que, nesta fase, a cultura já é pensada como uma característica essencial das organizações. Definir cultura, como iremos perceber, não é tarefa fácil, logo contamos com o contributo de vários autores e especialistas na matéria, entre eles Terry Eagleton (2000), Edward Burnett Tylor (1871), Raymond Williams (1981) e Claude Lévi-Strauss (1987). Edgar Schein (2010) destacou-se de tal forma na definição do conceito de cultura organizacional que originou um tópico exclusivo, onde são apresentados os três níveis de cultura e as suas formas de transmissão.

O capítulo dois dedica-se ao tema da «mudança organizacional». Rapidamente, a mudança passa de característica a imposição na organização. Neste capítulo, é avaliado o papel da mudança no que respeita à cultura, bem como a importância e cada vez maior necessidade de adaptação da organização aos tempos modernos. Na secção «A imposição da mudança na organização», percorremos, através do contributo de alguns autores, a relação entre cultura e mudança. Os factores e razões possíveis que originam a mudança e a sua gestão nas organizações dão lugar a outra secção, assim como o estudo do fenómeno de resistência à mudança.

No capítulo três – «A Imagem das organizações» – a importância e poder da imagem para uma organização assume o papel principal. Na primeira secção, os conceitos de identidade, imagem e reputação são apresentados e distinguidos, através do recurso a uma revisão bibliográfica. Os vários autores que aqui tomam palavra, como é o caso de Luis de La Tajada (1996), Jane Dutton e Janet Dukerich (1991), Charles Fombrun (1996), expressam bem o alcance da imagem, pois todos eles definem a imagem de forma distinta. Tendo em conta tudo o que foi abordado anteriormente, a segunda secção relaciona os conceitos de cultura, mudança e imagem

organizacionais, usando o texto de Mary Jo Hatch e Majken Schultz (2002) como ponto de partida.

A segunda grande parte refere-se à investigação empírica, onde é apresentado o estudo de um caso prático que se refere ao subtítulo da dissertação. Foi realizada uma pesquisa às empresas existentes no sector e seleccionada uma empresa que viveu recentemente o processo de mudança organizacional. Através de conversas informais e de questionários preenchidos por uma amostra de funcionários, a pesquisa incidiu em pontos como a imposição da mudança na organização; a atitude humana perante a mudança e respectiva resistência; as transformações na imagem interna e externa; a cultura organizacional como apoio no processo de mudança, entre outros.

O primeiro capítulo da segunda parte, antes de ser apresentado o estudo de caso da *Destroika*, inicia-se com uma breve apresentação do Grupo CH.

O segundo capítulo refere-se às metodologias de investigação e divide-se tendo em conta as seguintes secções: definição do objectivo de estudo; apresentação da pergunta de partida; descrição da população, tanto quantitativa como qualitativa; definição dos métodos de recolha de dados; e explicação do tratamento e análise dos resultados obtidos pelo estudo de caso.

No terceiro e último capítulo, os resultados alcançados pela investigação empírica serão apresentados, descritos e interpretados. As várias temáticas que surgiram da implementação da mudança serão analisadas. São elas: a dimensão da variável tempo para a organização; os factores decisivos para o sucesso do projecto; a importância e papel da comunicação interna; os líderes, o fluxo e o tipo de mudança; a imagem e as metáforas da mudança e da organização; o contributo da mudança para a identidade, a imagem e a reputação do Grupo CH.

Para finalizar, são apresentadas as conclusões alcançadas pela investigação empírica, privilegiando a relação com o enquadramento teórico e revisão de autores presentes na primeira parte da dissertação. Nas últimas páginas, encontra-se a bibliografia, com referência a toda a pesquisa efectuada, entre livros, *sites* e material consultado para a investigação, e também os anexos.

CAPÍTULO I

Enquadramento teórico

1.1. A Cultura nas organizações

Todos já ouvimos a célebre frase «Ninguém é feliz sozinho». Parece ser algo que nos é ensinado desde crianças, quando nos dão a entender a importância de respeitar os outros, de aceitar as diferenças de cada um e de fazer amigos. A amizade e o respeito mútuo são-nos inculcados desde sempre e, por se tratar de valores de tal forma enraizados na sociedade, acompanham-nos ao longo do nosso percurso. A constante necessidade de interagir com outras pessoas, a apetência por ter um ombro amigo com quem partilhar aventuras e desventuras, alegrias e tristezas fazem-nos acreditar na velha máxima que defende que qualquer ser humano precisa do outro para ser feliz. Isto traduz-se no desejo de pertença – a vontade de nos inserirmos num grupo que partilhe ideais, valores e crenças, onde a individualidade e particularidades de cada um são respeitadas e as diferenças entendidas como mais-valias. Segundo Seymour Sarason (1977), estamos perante o «sentimento psicológico de comunidade» (SPC), que se traduz na percepção de que somos parte de uma rede de relacionamentos com os outros, uma espécie de suporte mútuo, sempre disponível e da qual podemos depender. Uma pessoa que se sinta integrada no seio de uma comunidade está menos vulnerável à experiência da solidão, vive uma vida mais preenchida, evitando assim estilos de vida emocionalmente destrutivos.

O contributo de Sarason (1977) foi de tal modo inovador para as mais diversas áreas da psicologia comunitária, sociologia e ciências humanas que motivou o aprofundamento do conceito por diversos autores – além de definir, muitos foram os que se dedicaram a quantificar o SPC. Foi neste âmbito que McMillan e Chavis (1986) escreveram o artigo “Sense of Community: Definition and Theory” onde desenvolveram o conceito de Sarason, defendendo que o SPC podia ser medido tendo em conta os quatro factores. «Estatuto de membro», «ligações emocionais partilhadas», «influência e integração» e «integração e satisfação de necessidades» tornavam possíveis, respectivamente, a partilha de relações e sentimentos entre os membros do grupo, a criação de intimidade através das emoções, o ideal de que todos são essenciais ao grupo, e a satisfação dos desejos através dos recursos recebidos como membro do grupo.

Através do contributo destes autores, torna-se mais fácil compreender que o desejo do ser humano de pertencer a um grupo que o aceite é verdadeiramente essencial. A Hierarquia das Necessidades (cf. Teixeira, 2010), também conhecida como a Pirâmide de Maslow, está representada na Figura 1 e apresenta-nos, tal como o próprio nome indica, as várias categorias das necessidades do ser humano, desde as mais básicas às mais complexas.

Figura 1 – Pirâmide de Maslow



A primeira etapa, a base que sustenta toda a pirâmide, são as necessidades fisiológicas básicas – como a alimentação, o vestuário e o abrigo. A segunda etapa refere-se às necessidades de segurança, como estabilidade familiar e profissional. A terceira etapa, no centro da pirâmide, e já entendida como necessidade secundária, refere-se às necessidades sociais e engloba sentimentos de amor, aprovação, amizade, afeição e integração. A quarta etapa são as necessidades de estima, que se traduzem no respeito, na confiança e no reconhecimento. Por fim, a etapa final e mais elevada na pirâmide é atingida quando há auto-realização pessoal, a todos os níveis. Uma vez que as fases da pirâmide vão subindo por nível de importância, Maslow defende que, para satisfazer as necessidades secundárias, os dois níveis que constituem as necessidades primárias devem estar concluídos. Ao criar esta pirâmide, podemos entender que Maslow situou o sentimento de pertença a um grupo ao nível das necessidades sociais – o desejo de

pertencer a um grupo que faz o indivíduo sentir-se integrado. No entanto, é possível considerar que também se encaixa no nível seguinte, das necessidades de estima – quando o indivíduo procura o respeito, confiança e apreço dos outros, seja em que grupo for (família, amigos, trabalho, etc..). Embora Maslow identifique esta necessidade de pertença como secundária, uma vez que as necessidades fisiológicas e de segurança constituem as primárias, acredito que se trata de uma necessidade essencial ao ser humano. Cada vez mais, o alcance das duas primeiras necessidades deixa de ter a capacidade de satisfazer o indivíduo, ainda que primariamente, pelo facto de se tratar das condições mais básicas, a que todos deveríamos ter direito. Hoje em dia, o indivíduo é mais ambicioso, não se contenta apenas com a satisfação das necessidades essenciais. O indivíduo quer aproveitar o melhor da vida, em vez de sobreviver apenas. Neste sentido, a pertença a um grupo é um grande passo em direcção a uma vida mais plena porque, apesar de não ser imprescindível para a sobrevivência, é uma condição vital para o indivíduo se sentir melhor. Assim, no patamar das necessidades primárias, passariam também a constar os sentimentos de afecto, amor e amizade, conferidos pela família, amigos e comunidades. Podemos então dizer que o sentimento de aceitação e integração num grupo é ir além das necessidades primárias consideradas por Maslow, ao mesmo tempo que se constitui como etapa essencial para a felicidade do indivíduo.

Tendo em vista o objectivo de sermos incluídos em determinada comunidade, somos forçados a pensar como membros desse mesmo grupo. Quer isto dizer que qualquer decisão ou acção é alvo de reflexão prévia, surgindo, assim, a preocupação constante com aquilo que os outros pensarão de nós e das nossas atitudes. A opinião dos que nos rodeiam reflecte-se directamente naquilo que pensamos e sentimos e tem consequências no modo como nos comportamos em sociedade. Se queremos ser bem aceites num grupo não é suposto desafiarmos o *status quo*; é antes socialmente esperado que as nossas acções reflectam os padrões impostos à partida. Queremos corresponder às expectativas e, acima de tudo, evitar quaisquer sentimentos de exclusão pelo grupo que ambicionamos ou de marginalização pela sociedade em geral.

Segundo Jean Maisonneuve, o conformismo ocorre a partir da presença de modelos comuns de normas, valores e ideais a um grupo – «à medida que se estabelece um sistema de comunicações e de operações entre os vários membros de

um grupo, verificam-se uniformidades nas suas atitudes, opiniões, sentimentos e até mesmo na própria linguagem» (2014: 36). Ou seja, o conformismo social exerce uma pressão tal que os indivíduos se sentem quase obrigados a agir em consonância com o grupo, tomando como seus os hábitos dos restantes elementos. É entendido como natural o processo de influência do grupo sobre o indivíduo ao ponto de este mudar o seu comportamento e atitudes por efeito da pressão social.

Sem saber, o indivíduo inicia a sua tentativa de adoptar para si uma cultura. O processo usa a observação para analisar como os membros falam entre si, como interagem uns com os outros, como se comportam, quais as hierarquias, quais as tradições, como celebram certas ocasiões, etc.. Numa fase posterior, entende essa forma de viver como sua e começa a partilhar crenças e experiências, até que se encontra apto a integrar aquela comunidade.

O estudo da cultura auxilia no melhor conhecimento da organização e nos processos de mudança, uma vez que a cultura começa a ser entendida como um fenómeno activo. O conhecimento interno da organização – valores, regras, normas e práticas da vida organizacional – é essencial para a eficácia da comunicação interna e externa. Segundo Rogério Andrade, «os processos de comunicação são verdadeiros processos de institucionalização» (2000: 13), na medida em que é a comunicação institucional das organizações que projecta «o edifício público de memória».

1.1.1. Noções de cultura no sentido antropossocial

Embora o significado da palavra cultura seja do conhecimento de todos, a verdade é que se trata de um conceito impreciso e pouco esclarecedor na sua definição, concentrando assim um conjunto de conotações diversas. «A cultura é considerada uma das duas ou três palavras mais complexas da língua» (2000: 1)¹ – foi com esta frase que Terry Eagleton decidiu começar a obra *The Idea of Culture*. Ao longo da sua obra, o autor vai-nos apresentando várias ideias de cultura, assumindo que a complexidade do conceito tem o poder de reunir inúmeras definições e sentidos. Começando pela origem da palavra, como Eagleton refere, a etimologia de *cultura* vem

¹ Adaptado do original: «Culture is said to be one of the two or three most complex words».

do termo latino *colere* que, entre vários sentidos, significa cultivar². Mas cultivar o quê?

O antropólogo Edward Burnett Tylor (1871) teria respondido que «cultura, ou civilização, quando entendida no seu sentido amplo e etnográfico, é um todo complexo que inclui conhecimento, crenças, arte, moral, lei, costumes e todas as outras capacidades e hábitos adquiridos pelo Homem como membro da sociedade» (Tylor, 1871: 1)³. E é esta definição de cultura que consta na primeira frase do livro *Primitive Culture*, que tanto contribuiu para o estudo da antropologia, valendo ao autor o título de pai da cultura moderna. Tylor foi um visionário por, no século XIX, ter a capacidade de entender a cultura como uma ciência, ou não fosse o título do primeiro capítulo denominar-se «The Science of Culture». E uma vez que de ciência se trata, existem métodos que devem ser seguidos: para estudar uma civilização, é necessário, primeiramente, dissecar os seus detalhes e classificá-los nos seus próprios grupos; numa segunda fase, devem examinar-se as armas da sociedade, conhecer artes, perceber mitos, ritos e cerimónias, compreender práticas de sacrifício e crenças características do grupo. Apesar de, ao escrever isto, Tylor (1871) se referir às comunidades e às «culturas primitivas», estes aspectos são também aplicáveis aos grupos dos dias de hoje, onde a cultura está sempre muito presente nas atitudes e comportamentos de cada membro.

Embora assuma a existência de problemas e interesses que envolvem a definição do conceito, Raymond Williams (1981) defende, no seu livro *The Sociology of the Culture*, que o termo cultura se desenvolveu: começou pelo simples sentido de cultivo das colheitas e animais e progrediu para «cultivação activa da mente humana» (Williams, 1981: 10)⁴, onde a pessoa culta pratica essas mesmas actividades culturais e intelectuais. É esta cultura constante pela qual o indivíduo se esforça activamente que permite distinguir as pessoas tendo em conta as suas diferenças. Por outro lado, são as variações no modo de ver e experienciar o mundo e de nos relacionarmos com os outros as

² Já o dicionário Priberam – online in <http://www.priberam.pt/dlpo/cultura> – também entende o conceito de cultura, em primeira instância, como o acto, a arte, o modo de cultivar, enquanto o sentido antropossocial aparece apenas em sétimo, onde cultura é entendida como «instrução, saber, estudo», sendo que se trata apenas de uma parte de toda uma imensidão de definições possíveis.

³ Adaptado do original «Culture, or civilization, taken in its broad, ethnographic sense, is that complex whole which includes knowledge, belief, art, morals, law, custom, and any other capabilities and habits acquired by man as a member of society».

⁴ Traduzido do original: «Active cultivation of the human mind».

responsáveis pelas diferenças entre culturas e, conseqüentemente, pela criação de novos grupos e ideologias⁵.

Assim, podemos comparar a cultura a um par de óculos, que nos faz ver a realidade do grupo de acordo com as especificidades que o caracterizam e os ideais que indicam a direcção a seguir. As lentes culturais adquirem diferentes escalas, uma vez que podem representar a cultura de um continente, de um país, de uma região, de uma sociedade, ou de um grupo de indivíduos com algo que os une. Quando mudamos as nossas lentes, somos confrontados com uma nova cultura e uma nova realidade é-nos apresentada⁶. A melhor maneira de compreender as acções e comportamentos de determinada comunidade é adoptar, tanto quanto possível, a perspectiva cultural daqueles que a constituem. Só assim poderemos ver o mundo através das diversas lentes culturais e, posteriormente, escolher a que grupo ambicionamos pertencer.

A necessidade de escolha de um grupo predilecto surge como uma imposição ao sujeito social, uma vez que a variação da cultura não acontece apenas quando mudamos de sociedade para sociedade. A cultura varia também dentro de uma mesma sociedade. Daí que o indivíduo seja confrontado, no interior do seu grupo, com um conjunto de diferenças que constituem sociedades distintas, cada uma pautada por características próprias. É nesta imensidão de culturas – de formas de viver dentro de uma mesma sociedade – que o indivíduo irá escolher, por entre tantas opções, o grupo com o qual mais se identifica, tendo em conta a partilha de ideais e crenças comuns. Se, por um lado, o indivíduo escolhe aquele grupo devido às semelhanças com a sua forma de ser e de estar na vida, por outro, também a sua personalidade e carácter reflectem os grupos em que socializa e que, invariavelmente, acabam por exercer influência não só como membro da comunidade mas também enquanto indivíduo.

Neste sentido, podemos descrever o contributo de Claude Lévi-Strauss (1987) com duas palavras que resumem tão bem o seu parecer referente à definição de cultura:

⁵ Porém, de acordo com Williams, o sentido de cultura como cultivo da mente é demasiado restrito e só o seu sentido mais amplo permitirá uma compreensão global de cultura de uma organização.

⁶ Claro que, quando mudamos o nosso par de óculos, as lentes antigas e originais – aquelas que nos acompanharam toda a vida – não deixam de influenciar a nossa percepção da nova realidade. Ou seja, nunca nos é totalmente possível ver de forma clara e transparente a cultura de um grupo que não o nosso, uma vez que a nossa própria cultura permanece e influencia constantemente o nosso modo de pensar, agir e sentir. Esta imposição da cultura no ser humano será um ponto a abordar mais à frente.

diversidade e coligação⁷. A primeira porque, numa das suas primeiras obras – *Race et histoire* (1987) – o autor defende a existência de uma diversidade cultural que nos faz lidar com muito mais culturas do que raças humanas⁸. Isto acontece devido à existência de diversidade em todos os grupos que constituem a sociedade e, conseqüentemente, as organizações. Apesar dessa diversidade, o autor defende que as culturas (cuja diferença resulta de inúmeras distinções características dos próprios grupos) não foram criadas de forma separada nem desenvolvidas isoladamente. Embora por vezes aparentemente, as sociedades humanas, por mais distintas que sejam nos seus modos de ver e viver, nunca se encontram isoladas, mas antes interligadas com outras culturas. Essa necessidade de coligação com os outros, de nunca estar só, faz parte do ser humano há já muito tempo⁹.

Para Lévi-Strauss (1987: 79), «todo o progresso cultural é função de uma coligação entre as culturas»¹⁰, uma vez que o progresso acontece quando há contacto entre estas, permitindo as diversas trocas de hábitos, rituais, valores, teorias, etc.. O autor valoriza o contacto e coexistência de várias culturas por considerar que essa é uma forma de aumentar o desenvolvimento. A valorização da diferença é mais do que um elemento positivo para as culturas, na medida em que estas só garantem o seu desenvolvimento quando estão dispostas a interagir com outras. Assim, a cultura não tem apenas de lidar com a inevitável interacção com culturas diferentes, necessita sim dessa mesma interacção para progredir, evoluir e alcançar a mudança. Isto acontece porque nenhuma cultura surge por si própria – «nenhuma cultura se encontra isolada. Aparece sempre coligada com outras culturas»¹¹ (*Idem*: 70). O facto de termos a nossa

⁷ Traduzido do original «diversité» (Lévi-Strauss, 1987: 13) e «coalition» (Lévi-Strauss, 1987: 79).

⁸ Este livro foi encomendado a Lévi-Strauss pela UNESCO, com o principal objectivo de criticar e desconstruir a hierarquização racial, não sendo por isso de estranhar o facto de a obra começar referindo que não foi provada cientificamente a superioridade de uma raça relativamente a outra. É também importante salientar o facto de este livro ter contribuído para alterar a ideia do conceito de raça – hoje em dia, o conceito de etnia veio substituir o de raça, que deixou de ser considerado um conceito científico.

⁹ Assim, Lévi-Strauss (1987) vem corroborar a necessidade de sentimento de pertença analisado no início do capítulo, acrescentando que o maior problema do ser humano ou um grupo, e aquilo que pode pôr em causa a sua cultura, é a solidão.

¹⁰ Traduzido do original: «Tout progrès culturel est fonction d'une coalition entre les cultures».

¹¹ Traduzido do original: «Aucune culture n'est seule; elle est toujours donnée en coalition avec d'autres cultures» (Lévi-Strauss, 1987: 70).

cultura já definida não significa que esta não possa sofrer actualizações no modo como se dá a ver aos outros¹².

Claude Lévi-Strauss foi mais longe ao considerar as culturas como sistemas de comunicação, na medida em que interpretava a cultura característica de cada grupo através da construção de modelos de estudo baseados na teoria da informação, cibernética e linguística estrutural. Inspirada pelo estruturalismo¹³ do antropólogo, Isabel Ferin da Cunha sugere, no seu livro *Comunicação e Culturas do Quotidiano* (2002), que a cultura pode ser entendida como uma forma de comunicar. Lévi-Strauss defende que a linguagem é muito mais do que apenas uma parte da cultura, uma vez que é aquilo que torna possível a existência dos outros sistemas de comunicação. É a linguagem que permite, em primeira instância, a cultura como comunicação, pois é a partir da linguística que se criam as outras formas de comunicar, até as não-verbais. A verdade é que as trocas de mensagens, a linguagem, os símbolos e os comportamentos não-verbais são elementos da cultura do grupo que transmitimos aos outros via comunicação¹⁴. É neste jogo constante de troca de pensamentos e ideias que somos confrontados com diversas culturas e com características próprias que nos fascinam e que podemos querer tomar como nossas. Nesse sentido, Ferin Cunha defende que é a comunicação que permite os processos de interacção, de partilha e até de mudança na cultura – contribuindo para a construção de uma comunicação e cultura de âmbito global, como a autora refere. Podemos concluir então que a comunicação adquire um papel preponderante para a cultura na medida em que é o veículo de transmissão dos elementos e trocas culturais.

Por fim, não poderíamos deixar de anotar o contributo de Niklas Luhmann (1982) que, ao definir «organização», propõe uma perspectiva semelhante à de Edgar Schein (2010) com o seu conceito de «cultura organizacional» (que analisaremos na secção seguinte). Luhmann definiu organização como sendo um «subsistema no interior da

¹² O fenómeno da mudança de cultura, bem como a sua gestão, as causas e os obstáculos, será analisado e desenvolvido no capítulo 1.2. desta dissertação.

¹³ Lévi-Strauss é o pai do estruturalismo na antropologia – uma corrente científica que analisa os sistemas culturais, segundo as relações estruturais dos seus elementos.

¹⁴ Pensando bem, rapidamente percebemos que também na cultura podemos aplicar o processo mais básico da comunicação: existe um emissor que tem como objectivo transmitir uma mensagem ao receptor e evitar que o ruído interfira no significado da mensagem; depois de receber a mensagem, o receptor analisa os elementos culturais contidos nela e decide se adopta aquela cultura ou não, dando o respectivo feedback.

sociedade que se situa entre os sistemas sociais e os sistemas de interacção individuais que representa um novo desenvolvimento para a sociedade» (1982: 75)¹⁵, na medida em que organização é tanto sociedade como interacção. Este tipo de sistema social é bem mais rigoroso nas suas regras e normas, quando comparado com a sociedade. Uma primeira característica é o facto de haver condições de entrada para os membros que querem fazer parte do grupo – nem todos podem entrar, pois existem exigências ao nível dos comportamentos que os membros devem ter. Paralelamente, existem também condições de permanência – os membros que entram têm o dever de cumprir funções no interior do grupo. O cumprimento de regras é bastante mais definido nas organizações, sendo que o incumprimento é mais sancionado, podendo implicar, como medida mais radical, a exclusão do membro em questão. Um outro ponto de diferenciação é o facto de só as organizações terem a capacidade de incutir o sentimento de união do grupo, beneficiando um planeamento global e um processo de decisão conjunto, onde todos podem participar. As sociedades, por sua vez, são complexas no que respeita às burocracias governamentais, administrativas e políticas, não podendo, por isso, assumir-se como uma estrutura única e unificada (Luhmann, 1982: 80).

Relativamente ao conflito, as organizações incluem os membros na gestão e resolução dos mesmos, sendo que, como se trata de um subsistema com regras muito bem definidas, a aceitação – mesmo que tácita – é condição obrigatória para os membros. As organizações distinguem ainda conflitos internos e externos e a clara separação entre «conflitos pertinentes à organização de conflitos dos membros da organização»¹⁶ (Luhmann, 1982: 85), uma vez que, estando em cumprimento dos deveres, os membros devem deixar de parte quaisquer problemas exteriores à organização. «Em dever, não devemos vingar-nos dos nossos inimigos privados»¹⁷.

Como podemos concluir, as organizações são muito mais bem-sucedidas na produção de motivação generalizada nos seus membros e nas especificações dos comportamentos exigidos, quando comparadas com a sociedade moderna. Desta forma,

¹⁵ Adaptado do original «Organization (...) is inserted between the societal system and individual interaction systems. Organizations represent a fully distinct development».

¹⁶ Adaptado do original « (...) Divorce conflicts pertinent to the organization from other conflicts of the organization's members».

¹⁷ Traduzido do original «While in duty, we must not take revenge on our private enemies» (Luhmann, 1982: 85).

ao caracterizar as organizações e apresentar a dinâmica da vida organizacional, Luhmann abre caminho e dá os primeiros passos para traçar aquilo que Schein (2010) viria a chamar cultura organizacional, como veremos de seguida.

1.1.2. O contributo de Edgar Schein

Logo no prefácio do seu livro *Organizational Culture and Leadership*, Edgar Schein (2010) começa por referir que os diversos fenómenos culturais são muito mais visíveis com as novas ferramentas da informação de que o mundo contemporâneo dispõe. Actualmente, e ao contrário do que acontecia há alguns anos, somos confrontados com diversas culturas de outros povos, com formas tão diferentes de viver. As variações da cultura estão agora mais acessíveis a todos, através da televisão e da Internet. Sem elas, estávamos confinados ao nosso mundo, sabíamos da existência de outras formas de viver pelo que contavam aqueles que já tinham tido oportunidade de presenciar. Uma das grandes vantagens da inovação tecnológica é que vem permitir a observação virtual, mas real, das tradições, rituais e ideais de povos tão distintos. Hoje em dia, o multiculturalismo está à distância de um clique – simples, rápido e com tanto por descobrir. E neste mundo que alberga tantos modos de ver, como tivemos oportunidade de analisar acima os contributos de vários autores, também Schein (2010) propôs uma definição de cultura organizacional.

Definição de cultura organizacional e os seus três níveis

Schein introduz-nos o conceito de cultura organizacional através da seguinte frase: «Cultura é para um grupo aquilo que a personalidade ou o carácter é para o indivíduo»¹⁸ (2010: 14). A partir desta analogia compreendemos a enorme importância que a cultura tem para o grupo, ao ponto de estar ao nível do poder que a personalidade e o carácter exercem numa pessoa. Ou seja, assim como a personalidade guia e constrange os comportamentos do indivíduo, também a cultura conduz os membros do grupo em direcção às regras, normas e valores desse mesmo grupo em

¹⁸ Traduzido do original «Culture is to a group what personality or character is to an individual» (Schein, 2010: 14)

que se insere. Desta forma, não parece possível conceber a existência de um grupo de pessoas, de uma organização, sem uma cultura adjacente, pois é a própria cultura que define as características dos seus membros e o modo como encaram o mundo.

A definição formal de cultura para Schein é o «padrão de princípios básicos partilhados e aprendidos por um grupo para resolver os seus problemas de adaptação externa e integração interna, tornados válidos e que são ensinados aos novos membros de uma organização, de forma a ensinar o modo correcto de perceber, pensar e sentir na relação com esses problemas» (2010: 18). Deste modo, fazer parte de uma cultura é estar inserido num grupo onde os vários membros partilham comportamentos e pensamentos semelhantes, onde são ensinados aos futuros novos membros – aqueles que tencionam integrar a comunidade – qual o modo mais correcto de viver, sob que regras se deve reger, de modo a ser coerente com a organização. Para melhor exemplificar a sua definição de cultura, o autor apresenta-nos uma série de factores presentes numa organização, a que chama de «lista de eventos e forças observáveis interiores à organização»¹⁹ onde se incluem: linguagem, costumes, tradições, valores expostos publicamente, ideologias, regras implícitas e não escritas, clima geral de sentimentos, competências que passam de geração em geração, hábitos de pensar, significados partilhados, metáforas de raiz, símbolos integradores, rituais e celebrações formais, entre tantos outros (*Idem*: 14).

Segundo Schein, a cultura pode ser analisada de acordo com três níveis, que representam diferentes graus em que a cultura é visível para o observador. O primeiro nível é o dos artefactos. Trata-se de processos e estruturas visíveis, resultantes dos comportamentos observáveis – referimo-nos a elementos como a linguagem, o ambiente físico, o estilo, os mitos, as histórias, as tecnologias, as cerimónias, etc.. Quanto mais o observador viver dentro do grupo, mais claros se tornarão os significados dos seus comportamentos e atitudes. Por essa razão, quanto mais conseguirmos introduzir-nos no grupo, quanto mais falarmos com os funcionários da organização, de modo a conhecer os hábitos e rotinas que guiam os comportamentos dos membros, mais rapidamente atingimos este primeiro nível de cultura (Schein, 2010: 23). Na etapa seguinte – das crenças e valores expostos, entramos num nível

¹⁹ Traduzido do original «Wide range of observable events and underlying force» (Schein, 2010: 14).

mediano, não tão superficial como o anterior, pois já carece de validação social, mas que ainda não se assume tão profundo como o nível seguinte. As crenças, os valores, as ideologias e as aspirações do grupo (que podem, ou não, ser congruentes com os artefactos do estado anterior) são testados pelo grupo, vêm articulados com a filosofia organizacional que os valida, até todos os membros atingirem um consenso. Chegamos, por fim, ao nível mais profundo de cultura – o das suposições básicas. Aqui, os valores e as crenças são de tal forma tidos como garantidos pelos membros do grupo, que se incluem na categoria do inconsciente. Estas suposições, por serem subjacentes à cultura do grupo, caracterizam-se por terem uma reduzida variação dentro da unidade social, não tendo, muitas vezes, oportunidade de serem confrontadas e conseqüentemente alteradas. O tópico da mudança na cultura organizacional será retomado e aprofundado no capítulo 1.2. desta dissertação.

Transmissão da cultura

A cultura pode ser transmitida de várias formas aos novos membros que entram numa organização, nomeadamente através dos processos de socialização e aculturação. Segundo Schein (2010), a principal actividade do novo membro é decifrar as normas e suposições do grupo; daí que o primeiro passo seja observar e reproduzir esses mesmos comportamentos. No entanto, a cultura não é percebida apenas pelo comportamento, dado que certas decisões e atitudes podem ter outras forças como causas sem ser a cultura, pelo que é necessário um processo de ensinamento aos novos membros (*Idem*: 19).

Qualquer organização que tenha membros fixos beneficia de um historial de ensinamentos e experiências que constituem um certo nível de cultura passível de ser partilhado com os novos membros que tencionam ser incluídos no grupo. É dever dos membros antigos a boa recepção dos novos que entram e é também seu papel ensinar-lhes a cultura organizacional. No livro *Corporate Culture and Performance*, Kotter e Heskett (1992) defendem que os mais velhos comunicam com os valores principais, seja em conversas informais ou em rituais ou celebrações individuais (1992: 7). No entanto, o processo de transmissão de cultura, tal como refere Schein (2010: 19), não é tão simples quanto se possa pensar. Nem sempre os membros antigos da organização

ensinam as normas, valores e cultura aos novos membros de forma leviana. Depois de estabelecida, a cultura organizacional permanece no grupo de diferentes formas. Por um lado, há características do grupo que são tão inconscientes por parte dos seus membros, que estão de tal forma enraizadas na cultura da organização que não são transmitidas aos novos membros. Na maioria das vezes, trata-se de um aspecto facilmente observável, que o novo membro percebe assim que integra o grupo, fazendo com que se assuma que está automaticamente apreendido. Por outro lado, nem todos os elementos da cultura são ensinados de início aos novos membros, uma vez que se trata de segredos internos do grupo, partilhados por aqueles que o integram. Inicialmente, cada novo membro passa por uma fase de adaptação ao grupo, em que é avaliado antes de ser aceite, sendo que, para tal, os seus comportamentos devem estar em consonância com as normas do grupo. Schein (2010: 22) alerta-nos para o facto de a verdadeira cultura não vir escrita nas regras básicas de um grupo. A verdadeira cultura, aquela que define o grupo na sua essência, não é mostrada de imediato. Aquele que se propõe a integrar o grupo deve conquistar primeiro os restantes membros, alcançar um estatuto que lhes permita serem acolhidos na organização ao ponto de saber dos segredos internos da mesma.

1.2. Mudança organizacional

Hoje em dia, a maioria das organizações actua em ambientes altamente competitivos e dinâmicos, o que exige uma capacidade de mudança constante. Para sobreviverem e serem bem-sucedidas ao longo do tempo, as organizações têm de se adaptar a inúmeras condicionantes: o mercado cada vez mais competitivo, a oferta maior e a procura menor, os clientes mais exigentes, a inovação tecnológica, entre tantas outras. De modo a lidar com todas estas variáveis e transformá-las em algo de positivo, as organizações terão inevitavelmente de apostar na mudança como a chave do sucesso para os tempos modernos. Sem dúvida, a mudança deixou de ser a excepção para passar a ser a regra no mundo das organizações.

No entanto, as mudanças no seio de uma organização nem sempre são fáceis ou pacíficas de realizar. Por vezes, só alterando a cultura organizacional poderemos alcançar a mudança desejada para a organização. A Enciclopédia Einaudi (1989: 40), no volume dedicado à cultura, introduz a mudança na equação, alertando para o efeito que a interacção entre povos pode produzir nas suas respectivas culturas. O facto de grupos distintos interagirem é, por si só, um passo em direcção à mudança²⁰. Dessa interacção surge a adopção de elementos culturais distintos, ainda que se trate de um processo selectivo por parte dos membros da organização²¹.

Mas há uma série de questões que se colocam. Estará a mudança verdadeiramente ao alcance da cultura? Mas não é a cultura um elemento intrínseco à natureza da própria empresa, aquilo que a define em primeira instância, o modo de se dar a ver aos outros? Como mudar algo que caracteriza a empresa desde sempre? Como saber que se trata da melhor opção? Como transformar a mudança cultural em

²⁰ A mudança pode acontecer por duas vias: através da adopção de uma característica recebida de outra cultura ou através de um processo interno (Enciclopédia Einaudi, 1989).

²¹ A escolha dos comportamentos e normas a adoptar não é feita de forma automática, há sempre a capacidade de aceitar ou recusar um novo uso ou um novo objectivo, caso o grupo não se identifique. Por outro lado, é necessário ter em conta que toda a cultura tem uma «receptividade limitada», pelo que não pode aceitar todos os valores e ideais que vê e gosta noutras culturas. Hoje em dia, só podemos contar com uma multiplicidade de culturas diversas porque o modo de pensar e agir é diferente na sua essência. Se assim não fosse, os potentes meios de comunicação do século XX teriam conseguido criar uma cultura uniforme e comum a todos os povos, o que não aconteceu devido às diferenças e características de cada um.

algo benéfico para a organização? O objectivo principal deste capítulo será clarificar estas e tantas outras questões que envolvem os conceitos de *cultura e mudança*.

1.2.1. A imposição da mudança na organização

Começemos pela pergunta mais básica: afinal a cultura é um fenómeno activo ou passivo? Edgar Schein debruçou-se sobre o tema, acabando por chegar a uma conclusão um tanto ambígua, referindo mesmo que «a cultura é tanto um fenómeno dinâmico e uma estrutura coerciva que influencia de diversas formas» (2010: 3)²². Por um lado, considera que a cultura deve ser encarada como um fenómeno dinâmico, pelo facto de esta ser moldada continuamente pelo comportamento e interacções decorrentes dos membros da organização. Neste caso, cabe ao líder a tarefa de influenciar e adaptar os novos valores e comportamentos aos antigos, criando uma nova cultura. Afinal, a mudança cultural existe, tornando a cultura um fenómeno activo. Por outro lado, Schein considera que a cultura é responsável pela estabilidade da organização, no que diz respeito à rigidez e cumprimento das normas e regras impostas aos seus funcionários, alertando para o papel passivo que a cultura também exerce. A existência de uma cultura permite seguir uma direcção previamente definida, que nos guia no modo de perceber, sentir e agir na sociedade, enquanto membros daquela organização, e faz com que possamos contar com uma gestão eficaz das pessoas. Além disso, possibilita ainda a prevenção dos comportamentos que se desviam das regras, fazendo da cultura a fundadora e estabilizadora da ordem social na organização.

Através do contributo de Schein (2010), podemos concluir que a cultura é um fenómeno activo (pelo facto de se tratar de um conceito dinâmico, onde a mudança está presente) e, ao mesmo tempo, passivo (uma vez que o seu carácter estabilizador incute regras e evita comportamentos desviantes). A cultura é, assim, caracterizada tanto pela dinâmica como pela estabilidade – duas características fundamentais da cultura que coexistem. Apesar de contraditórias à partida, trata-se de duas qualidades da cultura que actuam em diferentes fases. Ambas ajudam na construção do conceito

²² Adaptado do original: «Culture is both “here and now” dynamic phenomenon and a coercive background structure us in a multiple ways».

de cultura, uma vez que se referem a diferentes partes do processo da cultura. Afinal, a cultura não tem de escolher entre dinâmica e estabilidade: é possível fazer coexistir as duas acções num mesmo grupo de pessoas, em momentos distintos. Aliás, o equilíbrio na variância de cultura é, no final de contas, a chave do sucesso que permite o acréscimo de novas ideias e modos de pensar no grupo, ao mesmo tempo que se promovem os comportamentos adequados e as atitudes aceitáveis (Schein, 2010: 3).

Também Kotter e Heskett (1992) têm uma palavra a dizer acerca da dualidade mudança-estabilidade que caracteriza a cultura de uma organização: «as culturas podem ser muito estáveis ao longo do tempo, mas nunca são estáticas» (Kotter e Heskett, 1992: 7)²³. Com esta simples frase, os autores dão-nos a entender que a mudança cultural, mais do que uma característica da organização, é antes uma imposição. Nenhuma cultura, por muito estável que seja ao longo do tempo, pode viver sem se adaptar ao mundo em constante mudança que a rodeia. Além disso, o facto de uma organização poder contar com uma cultura estável e duradoura não quer dizer que essa mesma cultura seja estática, inerte, estagnada, uma vez que a mudança é algo que está sempre presente, em qualquer organização²⁴. Ao considerarem a cultura corporativa um dos quatro grandes factores com o poder de moldar o comportamento da organização²⁵, os autores dão ênfase à ligação entre cultura e mudança – por um lado, a cultura molda os comportamentos de uma organização; por outro, a cultura é moldada, devido a necessidades internas ou externas à organização.

Hoje em dia, são vários os autores que afirmam não ter dúvidas acerca da existência da mudança na cultura de uma organização. O lema que vigora actualmente é «Change or Die» – de tal forma que este lema é o título de um livro de Alan Deutschman (2007). E essa mudança não passa apenas pela cultura. Actualmente, todas as dimensões de uma organização se vêem obrigadas a lidar com a mudança, uma vez que o mundo

²³ Traduzido do original «Cultures can be very stable over time, but they are never static».

²⁴ Como iremos analisar na secção seguinte, a mudança está presente na organização devido a factores de dois tipos: internos ou externos. Mesmo que não seja por iniciativa própria, a organização é confrontada com forças externas que levam à adaptação e modificação de alguns elementos culturais. O facto de a organização se adaptar ao ambiente que a rodeia não faz da cultura um fenómeno instável, torna-a sim um fenómeno em constante movimento e desenvolvimento.

²⁵ Os outros três factores apresentados pelos autores com capacidade para moldar comportamentos são: estrutura formal da organização, como sistemas, planos e políticas; esforços da liderança para articular e implementar a visão e estratégia organizacionais; e, por fim, o próprio ambiente regulador e competitivo.

instável em que vivemos assim o determina. A mudança já não é vista como uma possibilidade ou uma escolha, mas antes como uma imposição e uma obrigatoriedade para as organizações, pois só assim é possível sobreviver. Só a mudança, a adaptação ao meio ambiente – também ele em constante transformação – permitirá às organizações serem bem sucedidas. É mudar ou morrer.

1.2.2. Razões e factores da mudança

Inicialmente, a ideia de mudança surge devido a uma necessidade de adaptação ao ambiente, interno ou externo, que rodeia a organização. Esses factores são as forças internas ou externas que conduzem, numa primeira instância, à mudança organizacional. Em muitos casos, a mudança é considerada o resultado directo da influência e poder das mudanças externas com as quais a organização se vê obrigada a lidar. Com o intuito de identificar as razões da mudança, Alvesson e Sveningsson (2008, 14), baseados no contributo de Child (2005), apresentam-nos uma lista de seis possíveis forças externas, também conhecidas como factores exógenos: 1) *forças políticas* – resultantes da liberalização da legislação de alguns produtos e serviços, que permitem a globalização e internacionalização dos mesmos; 2) *forças tecnológicas* – na medida em que os processos de informação e comunicação sofisticados facilitam novas práticas de trabalho; 3) *forças culturais* – as normas sociais pressionam a organização em determinada direcção, de modo a parecer que as suas acções são mais legítimas e, por isso, mais bem aceites pela sociedade; 4) *forças demográficas* – aquelas que podem ter impacto no processo de recrutamento e ambiente de trabalho da organização; 5) *forças económicas* – os ciclos e respectivas oscilações do negócio influenciam o bem-estar da organização em larga escala; 6) *forças de mercado* – que podem contribuir, através da expansão de novos mercados e oportunidades, para a existência de potenciais novos clientes.

Assim, os autores alertam-nos para o facto de, tantas vezes, a iniciativa de mudança não partir do interior da organização, mas antes das forças externas que a rodeiam e que têm a capacidade de fazer a própria organização moldar-se ao novo ambiente. As verdadeiras causas das mudanças organizacionais nem sempre passam

pelo interior da organização, mas antes por razões externas que, quando conjugadas, definem um contexto que impulsiona a mudança. Pode acontecer a organização entender a mudança como uma obrigatoriedade, resultante da pressão social. Por exemplo, quando uma empresa decide aumentar os seus actos de solidariedade a causas sociais pode não estar a pensar no bem que isso trará à sociedade, mas antes no seu benefício próprio, uma vez que, em termos estratégicos de imagem, a organização será reconhecida e aplaudida. Nesse caso, a verdadeira essência da mudança não é compreendida ou adoptada voluntariamente, é antes considerada uma mudança imposta pela sociedade em que se insere e que serve, primeiro que tudo, para cumprir uma função social esperada.

Por outro lado, também há forças internas, também conhecidas como factores endógenos, que impulsionam a mudança na organização. São disso exemplo o descontentamento dos funcionários relativamente à estrutura hierárquica da empresa; novas pessoas em altos cargos da empresa; novos líderes com ideias, ambições e interesses renovados; maior preocupação com a imagem e reputação que se transmitem para o exterior; personalidades individuais dos funcionários; influência e possível manipulação de alguns membros da organização; rápida expansão ou diversificação de produtos/serviços; existência de interesses divergentes; pressão dos funcionários para modificar determinadas normas existentes; entre outros. Não sendo fácil distinguir entre factores internos e externos, a verdade é que ambos se interligam e complementam mais do que se possa pensar. Além disso, é comum resolver determinado problema interno através de uma necessidade que se assumiu como externa à organização. Isso acontece pois ambas estão orientadas para a mudança, ao mesmo tempo que moldam a organização consoante as necessidades que vão surgindo.

Kotter e Heskett (1992) defendem que novos desafios criam novos hábitos; daí que também as crises – das mais variadas naturezas: sociais, económicas, culturais, políticas – possam ser consideradas um factor conducente à mudança. Nem sempre a necessidade de mudança decorrente de uma situação de crise é necessariamente negativa. Com efeito, as crises podem ser destrutivas e deixar a organização à beira do fracasso, mas também têm o poder de restabelecer algumas práticas e métodos de

trabalho. No que respeita à cultura, as crises podem deixar a cultura da organização muito fraca, mas também dão a oportunidade de a tornar mais forte, fazendo da crise uma oportunidade de crescer. No que respeita à cultura (mas também a tantos outros sectores), a crise tem a capacidade de a fazer reerguer, renovando e melhorando os ideais e normas que regem a organização.

1.2.3. Caracterização da mudança

Alvesson e Sveningsson (2008) referem que existem formas variadas de encarar uma mudança, sendo que nesta dissertação consideraremos duas como principais: a escala e as origens da mudança. No que respeita à sua escala, os autores defendem que «a mudança é geralmente caracterizada por dois extremos: revolução ou evolução» (Alvesson e Sveningsson, 2008: 16)²⁶. Sendo revolucionária, significa que a mudança é feita em larga escala, logo abrange todos os aspectos da organização: sistemas de gestão, métodos de liderança, formas de comunicação, hábitos de trabalho, estrutura organizacional, cultura, medidas de recompensas, entre outros. Este tipo de mudança refere-se a alterações estratégicas que surgiram devido a uma imposição de força externa, como as indicadas na secção anterior. Por outro lado, a mudança pode ser evolutiva, isto é, quando se refere somente aos aspectos operacionais, que afectam apenas uma parte da organização (*Idem*: 16). Este tipo de mudança toma lugar dentro da estratégia e cultura organizacionais, uma vez que as alterações recaem sobre as modificações dos próprios produtos ou serviços da empresa, tais como *design*, distribuição, inovação. Um outro factor de distinção entre os dois tipos de mudança refere-se ao período temporal em que cada uma vigora: enquanto a mudança revolucionária tem um tempo delimitado e definido de actuação, sendo, por vezes, possível que a mudança seja descontínua, com interrupções; a mudança evolutiva ocorre gradualmente e é implementada durante um longo período de tempo, não necessita de uma delimitação temporal uma vez que se trata de uma mudança contínua.

²⁶ Traduzido do original «A culture is generally characterized in terms of two extremes as revolutionary or evolutionary».

Alvesson e Sveningsson (2008) alertam-nos para uma outra distinção que deve ser feita relativamente à mudança e que se refere à sua origem. A mudança pode ser, por um lado, planeada ou, por outro, emergente. Quando se trata de uma mudança planeada, os planos e as ambições dos gestores e líderes traduzem-se em programas desenhados para implementar a mudança nos mais diversos aspectos. Por sua vez, a mudança emergente surge, em grande parte, devido ao contributo dos membros da organização e não tanto dos gestores, podendo resultar, no final de contas, num conhecimento da mudança um pouco confuso²⁷. Enquanto a mudança planeada é pensada ao pormenor, a mudança emergente é caracterizada por projectos que surgem espontaneamente por parte dos funcionários e por experimentações desenvolvidas não pelo topo, mas sim pelo nível mais baixo de gestores e funcionários.

1.2.4. Gestão do processo de mudança

A decisão de mudar a cultura de uma empresa, ainda que não de forma radical, é, por isso só, uma escolha de difícil natureza. Trata-se de um desafio ambicioso que acarreta riscos que nem todas as organizações estão dispostas a correr. A mudança cultural é um processo complexo e demorado, sem garantias de êxito para a organização. Assim, a gestão assume-se como um factor crucial para o sucesso da mudança. Para se ser bem-sucedido na implementação de uma mudança cultural numa organização, o primeiro passo é ter noção do desafio, de modo a fazer uma gestão eficaz de todos os elementos que implicam uma mudança de cultura.

Depois de abordarmos os pontos da imposição e caracterização da mudança, dos factores e razões que contribuem para o seu aparecimento, concentremo-nos em analisar o processo de mudança e toda a gestão envolvida (dos líderes mas também dos funcionários).

Alvesson e Sveningsson (2008) referem-se à cultura organizacional como um dos elementos que mais contribuem para o sucesso da organização, a par do compromisso,

²⁷ É importante salientar que, por vezes, as mudanças emergentes, levadas a cabo por iniciativa dos funcionários da organização têm o poder de influenciar os seus líderes, trazendo-os para o processo de mudança. Não é, por isso, impossível, assistir ao sucesso de uma mudança com o fluxo *bottom-up*, ainda que não seja tão comum.

motivação, alocação de recursos, vantagem competitiva e gestão da mudança. A verdade é que a cultura pode facilmente facilitar ou obstruir a possibilidade de implementar uma nova estratégia ou de alcançar a mudança. A cultura organizacional expressa-se através da linguagem, histórias, mitos e outras formas e artefactos (já analisados anteriormente) que tantas vezes fogem ao controlo dos gestores da organização.

Se nos focarmos no objectivo de implementar a mudança numa organização, a cultura assume-se como o elemento mais significativo, incluindo nos casos em que a cultura não é um dos factores a ser afectado pela mudança. A cultura é, efectivamente, um elemento difícil de alterar; daí que o processo de gestão da mudança cultural não seja fácil ou simples de concretizar. A abertura, receptividade e disponibilidade para novos desafios por parte dos funcionários é um estado que favorece muito a mudança organizacional, mas que nem sempre se verifica. Muitas vezes, a implementação da mudança não é bem sucedida porque não tem em conta que se dirige a públicos heterogéneos, baseados em níveis hierárquicos ou departamentos e divisões distintas (*Idem*: 49). Quando a heterogeneidade cultural é subestimada (quando deveria ser levada muito a sério, pelo poder que tem), a comunicação de uma mesma mensagem pode ser entendida de diversas formas e pode gerar várias interpretações diversas e até incorrectas. Naturalmente, se nos dirigimos a públicos com diferentes tarefas e hábitos de trabalho, onde se incluem em grupos culturais diferentes influenciados pela sua identidade individual, a mensagem também deve ser transmitida de forma distinta, com o cuidado de se adaptar aos funcionários em questão. Como analisámos na secção anterior, a comunicação interna é um factor essencial para o sucesso da mudança. O objectivo da mudança pode ser muito positivo, mas uma má comunicação pode ditar o falhanço de todo o processo.

Assim, o processo de mudança deve ser planeado tendo em conta fases pelas quais a organização deverá passar de modo a alcançar os objectivos inicialmente propostos. Neste âmbito, vários autores dão o seu contributo naquilo que consideram ser os passos do processo que conduzem a uma mudança bem-sucedida.

Alvesson e Sveningsson (*Idem*: 23) apresentam-nos o modelo dos oito passos de Kotter (1996) que ambiciona estabelecer o compromisso dos funcionários e reduzir o cepticismo relativamente à mudança. Assim, o primeiro passo em direcção à mudança

é estabelecer o sentido de urgência. Para tal, é necessário examinar o mercado e os concorrentes, identificar as crises e potenciar as oportunidades. Depois da fase inicial, é preciso criar uma aliança – espera-se que o grupo funcione como equipa com um objectivo comum: o sucesso da mudança. Como terceiro passo, importa desenvolver uma visão e estratégia que irão ajudar a alcançar a mudança. A comunicação surge como o passo seguinte. A mudança organizacional deve fazer-se valer por todos os meios de comunicação, de modo a transmitir todos os passos da mudança, desde o seu início até às mais recentes actividades, envolvendo os funcionários no processo. De seguida, a organização deve capacitar a acção da mudança, o que implica ultrapassar obstáculos, arriscar e adoptar ideias e actividades diferentes. O sexto passo funciona com base na motivação, na medida em que o objectivo é alcançar pequenas vitórias e celebrá-las. Uma vez que se trata de um caminho longo a percorrer, a mudança vai-se fazendo por pequenas vitórias, que devem servir como motivação para alcançar a meta final. O sétimo passo da mudança deve consolidar as pequenas vitórias conquistadas até ao momento, à medida que se vai produzindo cada vez mais mudança. A credibilidade conseguida deve ser aumentada através de acções como contratar ou promover pessoas que apostem na mudança ou revigorar todo o processo com novos projectos e temáticas. O último e oitavo passo refere-se à extrapolação das novas abordagens, trazidas pela mudança, para a cultura organizacional. Assim, é esperado que a organização tenha a capacidade de melhorar a sua *performance* através do aumento da produtividade, de articular a relação entre novos comportamentos e o sucesso da organização e que, acima de tudo, assegure que o novo tipo de liderança vingue no futuro, para a organização poder sempre aspirar (e alcançar!) mais e melhor. Kotter acredita verdadeiramente que o processo de mudança, até que consiga alcançar a meta final, é longo, e que saltar etapas não produz mudança.

Já Heracleous (cf. Alvesson e Sveningsson, 2008) discorda que sejam necessários tantos passos até alcançar a mudança e propôs, em 2001, um modelo mais simples, que conta apenas com cinco etapas. A primeira é a análise da situação – *onde estamos agora?* É a percepção do momento em que a organização se encontra, o estudo básico e prévio do mercado e do ambiente que a rodeia. A segunda etapa refere-se à estratégia e às políticas adoptadas e a pergunta a fazer é – *para onde queremos ir?* Na

fase seguinte, trata-se das implicações organizacionais, isto é, das alterações que a mudança cultural irá trazer à organização. A quarta etapa centra-se na gestão da mudança, no foco total nas várias dimensões organizacionais que irão sofrer modificações com o intuito de alcançar a mudança estratégica. Por fim, o último passo é monitorizar e avaliar continuamente o processo de mudança que vai sendo desenvolvido ao longo do tempo. O autor do modelo acima descrito defende que o maior entrave ao sucesso da mudança organizacional é que as suposições culturais são, muitas vezes, tomadas como garantidas, não recebendo por isso a atenção necessária. A consequência é uma mudança feita de forma superficial e não duradoura, uma vez que não foi reconhecida a legitimidade e verdadeira expressão dessas suposições, tais como símbolos, sistemas de controlo, métodos de comunicação, rituais, hábitos, histórias, mitos, estruturas, incentivos, entre outras²⁸.

O sucesso da gestão da mudança deve-se muito também aos agentes da mudança, isto é, àqueles que detectam uma necessidade e que escolhem ser os líderes do processo de mudança. Ao contrário do que se possa pensar, nem sempre os líderes da mudança coincidem com os líderes ou gestores de topo que ocupam os altos cargos de administração na organização. É certo que não se trata da situação mais comum, porém há cada vez mais abertura nas empresas e uma estrutura hierárquica que se quer cada vez mais flexível para que, hoje em dia, o funcionário de base se sinta à vontade para propor uma mudança ou uma alteração na cultura, no sistema, na estrutura, etc.. Se antigamente a ideia de mudança estava reservada aos mais altos cargos de direcção, hoje, essa proposta é encarada de forma muito mais natural, dando origem a uma mudança necessária e eficaz.

Porém, no processo de mudança, há que ter em conta que o poder do agente de mudança é limitado. Quer isto dizer que o facto de o líder definir uma direcção não significa que esse seja, efectivamente, o rumo que o grupo irá seguir. Neste processo de mudança, também pesam factores como personalidades individuais, *background*

²⁸ Alvesson e Sveningsson (2008) apresentam ainda o modelo de cinco passos de Dawson, criado em 2003, e que consegue ser mais simples do que o anteriormente descrito. Primeiro passo: *identificar a necessidade de mudança*; segundo passo: *seleccionar a técnica de intervenção*; terceiro passo: *conquistar o apoio dos gestores de topo*; quarto passo: *ultrapassar a resistência à mudança*; quinto e último passo: *avaliar os resultados do processo de mudança*.

educacional, história e cultura da organização que irão, mais leve ou intensamente, interferir na interpretação da mudança que é transmitida²⁹.

Interpretações à parte, importa sim compreender o papel fundamental do líder da mudança, partindo a iniciativa do topo ou da base. Tendo como certo que a sua origem é variável, o importante é que o líder da mudança tenha a capacidade de mobilizar todo o grupo para a mudança. Para conseguir tal proeza, o melhor será optar por seguir os conselhos que Heracleous (cf. Alvesson e Sveningsson, 2008) considerou como essenciais para qualquer mudança que queira ser bem-sucedida. A primeira das três sugestões é tão simples de compreender como difícil de aplicar: *comunicação clara, transparente e activa* do processo de mudança por parte dos líderes e agentes de mudança. Só assim todos os funcionários se sentirão envolvidos e predispostos a contribuir para a implementação da mudança. Ao escolher uma comunicação constante e visível, através dos vários meios possíveis, a organização contribui para a criação de uma nova cultura que começa por mudar as atitudes e comportamentos dos membros do grupo. O segundo conselho do autor está intimamente ligado com o primeiro – *tornar possível a participação para aqueles que são o alvo da mudança*, incluindo-os no planeamento do processo. Basta relembrar o velho ditado «Amor com amor se paga» para percebermos que quanto maior consideração pelos funcionários neste processo maior será o seu contributo e esforço para alcançar os objectivos propostos. O terceiro conselho propõe a *comunicação como facilitadora da compreensão dos esforços da mudança*. Um grupo motivado a participar positivamente na mudança é um grupo que não dá espaço para quaisquer ideias de resistência à mudança³⁰. Heracleous confere à comunicação um papel essencial, uma vez que, quando eficaz, ganha o poder de impulsionar a mudança e, quando utilizada erradamente, pode destruir todas as chances de incutir a mais pequena mudança. Comunicação é, sem dúvida, reconhecimento e valorização dos funcionários e, conseqüentemente, envolvimento.

²⁹ Podemos retomar a metáfora do método de comunicação já usada na presente dissertação: a mensagem que é transmitida não tem garantias de ser cem por cento eficaz, uma vez que existem ruídos que a modificam e que alteram o seu sentido para o destinatário final.

³⁰ Na realidade, estas sugestões seriam facilmente reduzidas a duas, na medida em que as primeiras duas se centram muito na importância e poder da comunicação interna ao longo da mudança.

1.2.5. Resistência à mudança

Por fim, no que respeita ao ponto da mudança, fica a faltar apenas analisar a sua resistência. Nem sempre a ideia de mudança agrada a todos os membros da organização: ou porque não participaram no processo de decisão ou porque simplesmente preferiam não mudar; a organização deve saber identificar o foco de resistência de modo a evitar que o comportamento que em nada ajuda o processo da mudança se expanda a mais funcionários.

Edgar Schein (2010) menciona, logo nas primeiras páginas do seu livro, dois problemas iniciais comuns quando um novo membro entra na organização: a sobrevivência e adaptação ao ambiente novo; e a integração interna no grupo já constituído. A resolução de ambos os problemas passa, obrigatoriamente, pela mudança, ou, em primeira instância, pela decisão de optar ou não pela mudança. É necessário ter em conta que, antes mesmo de adoptar os valores e regras do grupo, o indivíduo tem as suas próprias ideologias que o influenciam e, se optar por não moldar os seus valores e ideais aos da maioria, corre o risco de entrar em conflito com o grupo. Verifica-se assim resistência à mudança e um início de um processo de adopção da cultura complexo e demorado. Porém, neste caso, trata-se de um só membro a entrar num grupo novo, é o único a lidar com a mudança. E quando a mudança é uma realidade comum a todos os membros da organização? Como fazer os funcionários entenderem a mudança como um processo longo mas positivo, para qual o seu contributo e envolvimento são mais do que bem-vindos? Quais os sentimentos que conduzem à resistência da mudança? É o que tentaremos perceber nesta secção.

Schein alerta para o facto de a tentativa da mudança desestabilizar o mundo cognitivo e pessoal do grupo, daí que considere «a mudança organizacional difícil, pois consome tempo e é um elemento provocador de ansiedade» (Schein, 2010: 33)³¹. A cultura guia os indivíduos de tal forma que provoca ansiedade quando pensam em mudá-la. O autor acredita que a resistência à mudança surge por parte dos membros de uma organização essencialmente devido à ansiedade sentida. No entanto, essa ansiedade (que o autor considera ser de sobrevivência) pode ser transformada em algo positivo, mais precisamente num processo de aprendizagem que levará à mudança.

³¹ Adaptado do original: «Culture change (...) is difficult, time-consuming, and highly anxiety-provoking».

Tudo se inicia quando os membros do grupo deixam de lado a negação e a postura defensiva e admitem que a organização necessita de deixar de lado alguns velhos hábitos para dar lugar a novas formas de pensar. Neste processo de mudança, é natural que os membros do grupo sintam alguma ansiedade, a que o autor denomina como «learning anxiety» (Schein, 2010: 303). Para melhor saber lidar com este sentimento, importa compreender as razões que o justificam.

Assim, é possível elaborarmos uma lista de razões que justificam a resistência à mudança por parte dos funcionários. O medo de perder poder e posição é uma das razões pelas quais os membros se opõem mais à mudança. Também o medo de incompetência temporária é uma razão, na medida em que o membro da organização tem receio de não ser capaz de deixar os velhos hábitos e adoptar os novos e de perceber que os seus esforços não estão a surtir o efeito desejado. Além de terem medo de se sentir incompetentes, os funcionários também têm receio de sofrerem algum género de punição ou penalização pelo facto de não contribuírem para a mudança – quando o processo de aprendizagem leva tempo, o indivíduo tem medo que o seu chefe ou colegas o acusem de baixa produtividade. Neste sentido, o funcionário também pode demonstrar receio em perder a dinâmica de grupo criada entre os funcionários da organização, na medida em que o grupo se concentra agora em novos hábitos, novas formas de pensar e, conseqüentemente, novos comportamentos. Por fim, também se coloca a questão de o funcionário poder sentir-se lesado no que respeita à perda de identidade pessoal: o indivíduo tem receio de não se identificar com os novos objectivos, ideais e valores que a organização propõe e de perder, dessa forma, a sua identidade que o caracteriza enquanto indivíduo (*Idem*: 303). Perante estas justificações, compreendemos que, na maioria das vezes, não se trata de uma natureza humana, mas antes de uma resposta natural do indivíduo que se sente ameaçado com tudo o que a mudança trará de novo. O importante é que o sentimento de ansiedade esteja na linha da aprendizagem, pois quanto maior esse nível de ansiedade, mais motivado se sentirá o funcionário a contribuir para a mudança efectiva e a evitar as possibilidades de resistência à mudança.

Também Alvesson e Sveningsson (2008: 32) chamam a atenção para a existência de uma possível fricção que pode atrasar ou obstruir o natural progresso dos planos e

ideias em direcção à mudança. No entanto, como já referido por Schein (2010), importa compreender as causas da mudança. Segundo Dawson (cf. Alvesson e Sveningsson, 2008), as justificações são as seguintes: mudança substantiva nas tarefas de trabalho, que levam a mudança de competências e, consequentemente, a uma exigência acrescida; redução de segurança económica e até mesmo de trabalho, isto é, receio de perder dinheiro ou mesmo o emprego; sentimento de algum tipo de ameaça psicológica, devido às novas condições de trabalho; perda de *status*, devido à redefinição de relações laborais.

Por outro lado, a resistência à mudança também pode surgir por o funcionário acreditar que esse não é o melhor caminho para a organização, focando-se na opinião de que a mudança não está a ser feita da melhor forma ou até que nem é necessária. Naturalmente, este tipo de resistência verifica-se essencialmente em funcionários que trabalham há muitos anos na organização em questão; daí que sintam que a conhecem tão bem ao ponto de perceber qual o melhor interesse para a própria organização.

Segundo Kotter e Heskett (1992: 4), a cultura organizacional tem de relacionar duas ideias tão distintas como visibilidade e resistência à mudança. Essencialmente, uma cultura pode ser mais ou menos visível, enquanto a resistência à mudança dessa mesma cultura pode ser mais ou menos intensa. Mas será que uma coisa implica a outra? Os autores afirmam que sim e defendem a existência de uma correlação entre estas duas variáveis. No nível menos visível e mais profundo, a cultura refere-se aos valores e ideais que são partilhados pelo grupo e que tendem a persistir no tempo, mesmo quando os membros mudam. Esta é uma explicação possível para o facto de Kotter e Heskett (1992) considerarem que a cultura é um fenómeno que passa de geração em geração, por vezes apenas com o dom da palavra e da narrativa, sem necessidade de documentos escritos onde é expressa a verdadeira cultura da organização. Aliás, é neste nível mais escondido que a organização revela o seu verdadeiro ser, a sua essência e características. Usando a metáfora de Freud, este nível corresponde à imensidão do icebergue que está submerso e que só se revela inconscientemente, mesmo estando sempre presente no dia-a-dia dos membros que constituem a organização. Por essa mesma razão, há uma maior dificuldade em mudar a cultura, já que «os membros do grupo nem se apercebem daquilo que é comum

entre todos e que acaba por mantê-los juntos» (Kotter e Heskett, 1992: 4)³². Por outro lado, no nível mais visível de cultura, situam-se os comportamentos e atitudes que a organização incute desde logo aos seus membros, sendo encorajados a pensar e agir de acordo com as regras por influência dos funcionários antigos. Nesta situação, também é difícil mudar a cultura da organização, mas não tanto quanto no cenário descrito anteriormente. Assim, é possível estabelecer uma relação proporcionalmente inversa entre estas duas variáveis: quanto menos visível for a cultura, maior é resistência à mudança, e vice-versa³³.

Geralmente, os funcionários até demonstram entusiasmo com a criação de novas ideias e objectivos, até se mostram receptivos a alguma transformação, mas resistem fortemente a mudanças mais drásticas. No início, até se sentem a favor de novas ideias e práticas, porém, sentem muita dificuldade em passar da teoria para a prática. Por vezes, o nível de resistência não fica apenas na não colaboração para a mudança, entra mesmo num processo de prevenção para que a mudança não se concretize. Cabe aos líderes a capacidade e poder de contrariar esta tendência, sendo que a aposta deve ir no sentido de criar maior envolvimento dos membros implicados pela mudança, para que todos sintam que o seu contributo é essencial e decisivo. Porque, na verdade, é.

³² Adaptado do original: «At this level culture can be extremely tough to change, in part because group members are often unaware of many of values that bind them together».

³³ Os autores defendem também que cada nível de cultura tem uma tendência natural para influenciar o outro. Os valores partilhados podem influenciar o comportamento do grupo, assim como o comportamento e práticas também podem influenciar valores.

1.3. A imagem das organizações

«As organizações são muitas coisas ao mesmo tempo!» (Morgan, 2006: 19). É assim que Gareth Morgan inicia o seu livro *Images of Organization* e é assim também que iniciamos o capítulo dedicado às imagens das organizações. As organizações podem ser entendidas mediante vários pontos de vista, que nos levam a criar os mais diversos tipos de metáforas e imagens – instrumentos que nos ajudam a reconhecer a organização através de uma linguagem criativa e comparativa a experiências antigas já vividas. Morgan explica esta mesma capacidade em vários capítulos do livro: a organização é entendida como uma *máquina* devido ao estilo mecânico do pensamento; como organismo na medida em que se foca na gestão das suas necessidades; como um *cérebro* no que respeita ao processamento de informação, aprendizagem e inteligência; como *cultura* dado que são reconhecidos valores, ideias e práticas que guiam a vida organizacional; como um *sistema político* uma vez que envolvem jogos de poder e conflitos de interesses; como um *instrumento de dominação* na medida em que se verifica uma hierarquia que define as relações entre os funcionários (Morgan, 2006). Assim, compreendemos que as organizações têm a capacidade de ser, efectivamente, várias coisas, para várias pessoas, em vários tempos.

As metáforas revelam-se grandes aliadas na gestão da organização e na implementação da mudança. O seu papel é “descomplicar”, abordar os problemas organizacionais através de novas perspectivas, desenvolvendo novas teorias e criando estratégias eficazes e positivas para a imagem da organização. Assim, as imagens organizacionais têm a capacidade de auxiliar os líderes e gestores de mudança no mundo repleto de constantes alterações e desenvolvimentos que tanto implicam as organizações. As metáforas trazem novas perspectivas e paradigmas que nos ajudam a compreender a vida na organização.

É natural que, ao reflectirmos, consigamos associar algumas metáforas acima descritas a empresas que conhecemos. A imagem da organização é o reflexo disso mesmo: é a ideia que vem à cabeça de uma pessoa quando esta pensa numa organização, é aquilo que pensamos que uma organização é. A metáfora é um instrumento eficaz que nos ajuda a entender e dar forma à vida organizacional e que está presente em todas as organizações. A imagem da organização, seja interna (vista pelos

funcionários) ou externa (vista por aqueles que são exteriores à organização)³⁴, assume um papel muito importante no que diz respeito ao poder e influência que a organização pode ter. É esperado que a imagem da organização seja a melhor possível, pois isso contribui em larga escala para o seu sucesso. À importância da imagem associa-se também o poder que a reputação tem numa organização – daí que a secção seguinte se dedique à interpretação e análise desses mesmos conceitos.

1.3.1. Distinguir identidade, imagem e reputação

Definir identidade, imagem e reputação é, à semelhança da definição de cultura organizacional, uma tarefa que se afigura ambiciosa por não reunir as opiniões mais consensuais. Nesta secção, a intenção é percorrer autores, reunir opiniões e distinguir conceitos para, mais tarde, eleger uma visão como dominante.

Primeiro que tudo, e tal como nos alertou Gareth Morgan (2006), é necessário perceber que existem vários tipos de imagens organizacionais. Isto é, podemos encarar uma imagem de diferentes formas, o que acaba por repercutir-se e influenciar o modo como encaramos as organizações.

Assim, existem várias perspectivas que definem a imagem de diferentes formas: a perspectiva funcionalista entende a imagem como representação, como poderemos analisar com Luis de La Tajada; a perspectiva sistémica encara a imagem como um sistema com interdependência entre partes (teoria elaborada por Bertalanffy); a perspectiva semiótica, de que são exemplos Pierce e Saussure, defende a imagem como uma produção de sentido³⁵; a perspectiva narrativista entende a imagem como uma história, uma narrativa³⁶; a perspectiva institucionalista refere-se à imagem como uma

³⁴ Dada a multiplicidade de interpretações do conceito, na secção seguinte serão apresentadas e analisadas, ao pormenor e com maior rigor, as definições de alguns autores de imagem organizacional.

³⁵ Na perspectiva da semiótica, a empresa não pode apenas dizer que é, tem de exprimir o sentido daquilo que diz ser, tem de se mostrar e fazer os *stakeholders* experimentarem a organização, ir além do simples discurso.

³⁶ A perspectiva narrativista defende que, por vezes, o *storytelling*, isto é, contar uma história é a maneira mais fácil de expressar uma opinião ou uma ideia. De acordo com David Boje (2001), há uma disputa das marcas em impor um sentido à sua história, desejando que, no final de contas, tenha efeitos positivos na imagem externa da organização. O autor alerta-nos para o facto de, hoje em dia, não ser apenas a organização que comunica: há uma série de nós que contribuem para a imagem de uma organização, nem sempre originadas pela própria, mas antes por outros focos que pretendem ameaçar a

instituição que regula comportamentos e aplica sanções³⁷; a perspectiva cognitivista inspira-se nas ciências cognitivistas e no conexionismo para definir imagem.

Sendo o intuito destacar algumas visões marcantes acerca da definição da imagem organizacional, apresenta-se o contributo de Luis de la Tajada (1996) – pertencente à perspectiva funcionalista/empirista, que **entende** a imagem como uma representação. Na obra *Auditoría de la imagen de empresa: Métodos y técnicas de estudio de la imagen*, o autor distingue os conceitos de identidade, imagem e comunicação. Assim, a identidade seria aquilo que a empresa é e que está representada na sua cultura³⁸. A imagem é aquilo que os públicos acreditam que a empresa é, ou seja, é a identidade percebida. A situação ideal surge quando o círculo da identidade coincide, sem problemas ou *gaps* de informação, com a identidade percebida. Idealmente, a identidade e a imagem da organização devem estar em consonância, mas isso nem sempre acontece. Luis de la Tajada justifica esse desfasamento com a capacidade crítica dos públicos, dos *stakeholders*, que faz com que a informação não seja linearmente percebida tal como foi transmitida. O ruído que ocorre na comunicação representa a visão crítica e o papel activo que os *stakeholders* adquiriram³⁹. A imagem é a identidade percepcionada na medida em que os *stakeholders* não recebem a comunicação da organização de forma passiva. Pelo contrário, pensam e criticam a informação que lhes chega, colocando em causa o que lhes é transmitido.

Jane Dutton e Janet Dukerich, no artigo “Keeping an eye on the mirror: image and identity in organizational adaptation”, do *Academy of Management Journal*, definem a imagem organizacional como «aquilo que os membros acreditam que os outros vêem de diferenciador acerca da sua organização» (1991: 550)⁴⁰. A imagem organizacional

empresa e ser uma fonte de crise. Como analisaremos na secção 1.4.2., também os *stakeholders* adoptam um papel activo e crítico para a organização, podendo gerar situações de crise ou quebras na reputação da organização.

³⁷ Segundo W. Richard Scott (2014), nenhuma instituição vive sem estes três pilares: regulador, normativo e cognitivo.

³⁸ Já a comunicação é aquilo que a empresa diz que é, ou seja, a identidade projectada, transmitida, aquilo que os membros da organização dizem da sua empresa.

³⁹ A comunicação controlada pelos concorrentes, as influências de outros políticos, os interesses ocultos, a auto-influência, as acções dos *media*, as possíveis distorções da identidade projectada – tudo é ruído capaz de alterar a comunicação entre a identidade e imagem da organização.

⁴⁰ Adaptado do original: «What they [organization members] believe others see as distinctive about the organization».

corresponde àquilo que os membros pensam como os outros vêem a organização; permite um controlo mais fácil na imagem organizacional, uma vez que envolve a comunidade da organização (ainda que de forma indirecta), que olha para fora e vê através dos olhos das pessoas exteriores à organização – como um «espelho». É como se os *insiders* pusessem de lado a sua opinião e adoptassem a visão dos *outsiders*, vendo a organização através de outras lentes culturais.

Pelo contrário, Hatch e Schultz (2002) discordam, defendendo que a imagem de uma organização não é definida por aquilo que os membros julgam que os *outsiders* pensam acerca dessa mesma empresa. A imagem «é o conjunto de pontos de vista da organização suportada por aqueles que actuam como os “outros” da organização» (2002: 995)⁴¹. Trata-se de uma mudança de percepções: enquanto Dutton e Dukerich defendem a imagem como uma percepção dos *insiders* acerca da percepção dos *outsiders*, Hatch e Schultz contrapõem ao afirmar que a imagem é construída através das percepções dos próprios *outsiders* sobre o que acontece dentro da organização.

É no ambiente cultural – onde os membros das organizações vivem e partilham tradições, rituais e valores – que a identidade organizacional se constrói⁴². Enquanto cultura há só uma, podem haver várias identidades, desde que sejam coerentes com a cultura da organização. Neste sentido, é muito mais difícil implementar uma mudança de cultura do que propriamente uma mudança de identidade, dado que a primeira influencia todas as acções e decisões da organização.

No que respeita à definição de identidade organizacional, Dutton e Dukerich defendem que descreve o que os membros da organização acreditam ser o seu carácter: «aquilo que é central, distintivo e duradouro» (1991: 520).⁴³ Já a reputação é entendida pelas autoras como «os atributos reais que as pessoas pensam sobre a organização»⁴⁴

⁴¹ Traduzido do original: «We define organizational image (...) as the set of views on the organization held by those who act as the organization's 'others'».

⁴² A identidade caracteriza-se, segundo Hatch e Schultz, por ser *textual* – representa o texto e o discurso da organização; *explícita* – há espaço para escolher e mudar a identidade; *instrumental* – é com essa identidade estratégica que a organização vai operar na prática. Por sua vez, a cultura – contexto em que a identidade se forma – é definida pelas autoras como sendo *contextual*, *tácita* e *emergente*.

⁴³ Adaptado do original: «An organization's identity, or what organizational members believe to be its central, enduring, and distinctive character».

⁴⁴ Adaptado do original: «Reputation describes the actual attributes outsiders ascribe to an organization».

(*Idem*: 547). A grande diferença relativamente à imagem e identidade é que este conceito, ao contrário dos outros, é exterior às organizações, na medida em que não envolve, nem directa nem indirectamente, os membros da organização. A reputação traz, assim, o desafio extra do controlo, tornando a tarefa mais desafiante.

Charles Fombrun (1996) corrobora essa mesma ideia da necessidade de controlo da reputação de uma organização, recorrendo às imagens que são criadas acerca dela. Nesse sentido, o autor elaborou um esquema, representado no Anexo 1, onde demonstra que a reputação se encontra no cruzamento de três tipos de processos: projecção, refracção e selecção; e de três tipos consequentes de imagens: projectadas, refractadas e seleccionadas. A reputação é resultante da primeira etapa – o processo de projecção e apresentação da imagem, através do discurso. A dada altura, é natural que esta imagem projectada possa entrar em conflito com imagens construídas por outras partes, iniciando-se o processo de refracção. São então produzidas outras imagens que se caracterizam mais pela discordância do que pela concordância. É como se as imagens fossem refractadas e criticadas pelos *media* – os principais responsáveis pelo processo de refracção, implicação de criação de novas imagens, novos atributos da nova organização, em nome de interesses diferentes. Chegamos então à etapa final, onde as várias possibilidades de imagens são analisadas – trata-se do processo de selecção, onde os *stakeholders* têm a capacidade de escolher a imagem que melhor se adequa às expectativas. Por lhes caber a última palavra na selecção da imagem final, os *stakeholders* devem ser controlados pela organização, de modo a que a satisfação dos seus interesses esteja em consonância com os interesses da organização.

Rogério Andrade alerta-nos para o facto de «os sentidos inscritos nas práticas e nas estruturas sociais são, como vimos dizendo, frágeis, submetidos a erosões e, por isso, sempre dependentes de uma comunicação institucionalizadora, ritual, litúrgica que os proteja, preservando o que há de único, de estimável ou de vantajoso nesses sentidos» (2000: 15). Ou seja, a comunicação tem um papel fundamental para o sucesso da organização, na medida em que é a responsável pela criação da sua reputação. Paralelamente, há que ter atenção às permanentes perdas de sentido, que devem ser evitadas, sob pena de prejudicarem gravemente a organização.

1.3.2. Relacionar os conceitos de cultura, mudança e imagem

Hoje em dia, os *stakeholders* adoptam um papel muito mais activo nas organizações. Motivados pelo grande acesso à informação conferido pelos *media*, os *stakeholders* são encorajados a agir e a expressar a sua opinião, o que se reflecte, inevitavelmente, na criação da imagem de uma organização. Este papel activo dos *stakeholders* confere-lhes um grande poder enquanto influenciadores de opinião, transformando-se, por isso, num desafio permanente com o qual os departamentos de comunicação e marketing terão de lidar.

A reputação de uma organização é um fenómeno que demora muito tempo a construir e muito pouco tempo a destruir, uma vez que uma simples falha tem uma projecção enorme no modo como a organização é vista pelos outros. Nuno Goulart Brandão *et al.* alertam-nos para o «pendor temporal da reputação» (2013: 179), explicando que a reputação não ocorre instantaneamente, é resultado de um processo demorado e contínuo, que deve ser mantido ao longo do tempo⁴⁵. Apesar de uma organização dever ser congruente nas suas diferentes formas de actuar, tal não implica que seja totalmente rígida nos seus comportamentos ou que não tenha em consideração os aspectos contextuais em que se insere. Pelo contrário, e de acordo com os autores, «as organizações que não forem capazes de lidar com o ritmo vertiginoso, desenfreado e inédito das mudanças e de calibrarem constantemente a sua reputação em função disso, verão o seu esforço Hercúleo desvanecer-se num abrir e fechar de olhos» (2013: 180).

Assim sendo, é essencial ter em conta as críticas dos *stakeholders*, não fossem eles, afinal de contas, partes interessadas na organização. Não ter em conta a sua opinião é desconsiderá-los, o que pode ter graves repercussões no que à imagem da organização diz respeito. Mas tomar como verdades inquestionáveis todas as sugestões ou alterações que os *stakeholders* reivindicam não é, de todo, uma opção viável. É, então, necessário analisar com minúcia a possibilidade de mudança da imagem de uma organização. Se já a mudança, por si só, se afigura como uma tarefa difícil, quando envolvemos a cultura de

⁴⁵ Note-se que a reputação organizacional ocupa, hoje em dia, um papel e valor de tal forma importantes para as organizações que, como nos referem Nuno Goulart Brandão *et al.* (2013: 181), existem cada vez mais empresas que, ao ver a sua reputação criticada e injuriada, levam o caso a tribunal chegando a envolver fortunas em virtude de danos provocados para a organização.

um grupo tudo se complica. E foi mesmo com o intuito de melhorar a imagem da organização que as autoras apresentadas de seguida decidiram propor a mudança de cultura como uma solução organizacional.

Hatch e Schultz (2002: 995) procuram definir o conceito de identidade organizacional recorrendo à teoria de George Herbert Mead – “*I and me*”, em que a identidade como um processo construído por duas fases. A fase do *I* (resposta do organismo às atitudes dos outros, ou seja, o que indivíduo afirma) e *me* (atitudes dos outros que o indivíduo assume). Porém, argumentando que a teoria de Mead é insuficiente por não contemplar o processo dinâmico de criação e constante adaptação da organização, na obra *The Expressive Organization: Linking Identity, Reputation and the Corporate Brand*, as autoras defendem que a identidade organizacional tem de alcançar um equilíbrio entre *I* e *me*. Ou seja, se por um lado a identidade não pode ignorar a sua própria cultura, as especificidades que caracterizam e distinguem a organização das demais (*I*), por outro lado, a identidade deve ser suficientemente flexível para dar atenção às imagens que os outros têm dela (*me*).

Por considerarem que o novo papel dos *stakeholders* vem revolucionar toda a visão que a organização deve ter de si própria, Mary Jo Hatch e Majken Schultz (2002) formularam e apresentaram quatro processos que estabelecem uma ligação entre os conceitos de identidade, imagem e cultura organizacionais⁴⁶. É de realçar que a introdução deste último conceito por parte das autoras foi uma grande inovação na definição de identidade organizacional. A dinâmica começa quando a organização é confrontada com a sua identidade⁴⁷ (*mirroring*), e tem de optar ou não pela mudança que lhes é sugerida, através de um processo de auto-reflexão (*reflecting*); ao decidir-se pela reformulação da identidade, a organização inclui na sua cultura a opinião dos *stakeholders* (*expressing*), criando uma nova imagem de si mesma (*impressing*) e melhorando a sua reputação – processo representado no anexo 2. Desta forma, as

⁴⁶ Os quatro processos ocorrem de forma cronológica, construindo, de acordo com o esquema apresentado pelas autoras, o símbolo do infinito: 1) *mirroring* – processo em que a identidade é espelhada na imagem dos outros; 2) *reflecting* – processo em que a identidade é embebida na cultura; 3) *expressing* – processo em que a identidade expressa o conhecimento cultural; 4) *impressing* – processo em que a identidade expressada deixa uma impressão nos outros, criando uma nova imagem (Hatch e Schultz, 2002).

⁴⁷ Recorde-se que, como vimos na secção 1.4.1., para Hatch e Schultz, identidade refere-se ao discurso da organização que é claramente apresentado aos *stakeholders*.

autoras propõem um modelo organizacional que tem como objectivo alcançar um equilíbrio entre os três conceitos, à medida que cria e molda a identidade da organização, recorrendo à mudança quando necessário, construindo a melhor imagem possível. De acordo com Hatch e Schultz, a chave é adoptar uma visão holística da organização, onde os conceitos imagem, identidade e cultura se interligam e complementam, de modo a alcançar o melhor para a organização.

Claro que a dinâmica deste modelo é o cenário ideal, onde todos os elementos funcionam em equilíbrio e coerência. Porém, surgem disfunções na dinâmica da organização, resultando em empresas hiperadaptadas ou narcisistas⁴⁸ que colocam todo o sistema em causa. Este jogo entre a cultura e a mudança é essencial para construir, ao longo do tempo, uma imagem organizacional sólida e favorável, tanto para os membros como para os *outsiders*, que vêem a organização apenas de fora.

Com este texto, Hatch e Schultz vêm corroborar o que já havia sido defendido por Dutton e Dukerich – que intitularam o seu texto *Keeping an eye on the mirror* pelo facto de acreditarem que uma organização não pode nunca abandonar o espelho que a reflecte, isto é, o público, os *stakeholders*. De facto, o primeiro passo é haver uma preocupação constante em saber o que os outros pensam de nós e da nossa organização; uma vez que há sempre algo a melhorar, devemos ser humildes o suficiente para aceitar a mudança como uma mais-valia; por fim, devemos potenciar a mudança, transformando-a em algo positivo, ou seja, minimizando críticas anteriores e maximizando elogios. Efectivamente, a gestão de imagem é um processo que a organização nunca deve abandonar e que deve ser encarado sempre como uma oportunidade para evoluir e para, ao mesmo tempo, agradar aos seus *stakeholders*⁴⁹.

⁴⁸ A situação de narcisismo organizacional acontece quando a organização dá uma predominância extrema à sua cultura, não deixando que quaisquer opiniões negativas de *stakeholders* tenham capacidade de influenciar ou mudar as suas características organizacionais. A situação contrária também acontece: quando a organização não tem qualquer tipo de cuidado com a sua cultura diferenciadora, o grande foco é sempre receber as críticas dos *stakeholders* como uma mudança imediata. Quando a cultura da organização é desprezada em virtude da constante e incoerente mudança, estamos perante uma organização hiper-adaptada.

⁴⁹ Segundo J. Martins Lampreia (2007), uma crise, quando bem gerida, pode revelar-se uma oportunidade para a organização se afirmar e melhorar a sua imagem juntos dos seus *stakeholders*. Só é possível gerir eficazmente uma crise se estivermos perante uma organização que valoriza e defende constantemente a sua imagem e reputação (e o respectivo processo de gestão de imagem).

CAPÍTULO II

Estudo de Caso:

A imposição da mudança no Grupo CH

2.1. Apresentação do Estudo de Caso

Este capítulo tem como objectivo apresentar o estudo de caso – Programa *Destroika* – um projecto de mudança organizacional positiva levado a cabo pelo Grupo CH. Porém, para melhor compreendermos o contexto em que surgiu e a organização que o implementou, iniciaremos com uma breve apresentação do Grupo CH.

2.1.1. Apresentação do Grupo CH

O Grupo CH foi fundado em 2005 e constituído por cinco empresas, de carácter privado, que trabalham no sector da consultoria de gestão, são elas: CH Business Consulting – especialista em Consultoria de Gestão de Pessoas e Organizações; CH Academy – que aposta na área da Formação e Desenvolvimento das Pessoas; KWL – direccionada para a implementação de Sistemas de Gestão; Monstros & Companhia – agência de comunicação; Burocratik – Design e *Branding*. Líder de mercado no segmento das Pequenas e Médias Empresas (PME), desde que centrou a estratégia de comunicação no reconhecimento do mercado, em 2011, o Grupo CH já foi distinguido com vários prémios⁵⁰ em diferentes áreas, tais como Qualidade, Gestão da Mudança, Comunicação Interna, Satisfação de Clientes, Envolvimento Organizacional, Inovação, Resultados, Excelência, Gestão de Talentos, Práticas de Gestão e Liderança.

Com uma personalidade organizacional muito bem definida, o Grupo CH sempre se afirmou como possuidor de um código genético próprio e muito marcante. Assim, a cultura organizacional destaca-se por ser determinada, criativa, aprendente, ágil, divertida, exigente e transparente (Grupo CH, 2013). No que respeita à sua missão, o Grupo CH compromete-se, em primeiro lugar, a «resolver problemas partilhando as melhores práticas de gestão», a «levar entusiasmo e paixão às organizações» e, por

⁵⁰ Entre os 85 prémios recebidos, podemos referir os mais importantes: Melhores Fornecedores de RH, prémio atribuído pela APG nos anos 2012, 2013, 2014 e 2015, nas categorias Consultoria, Formação e Coaching e Desenvolvimento Pessoal; Reestruturação e Redução de Estruturas, pela Excelência de Sedes em 2012, devido ao programa *Destroika*; o Grupo CH foi considerado das Melhores Empresas para Trabalhar na Europa, em 2013, pela GPTW; Melhores Empresas para Trabalhar pela EXAME, em 2011, 2012, 2013 e 2014; Prémio em Canais de Comunicação, pelo Observatório de Comunicação Interna em 2012; Menção Honrosa em Inovação em Comunicação Interna, também em 2012 pelo OCI; PME Excelência, pela IAPMEI, nos anos 2011, 2012, 2013 e 2014.

último, a «ser um exemplo positivo para a sociedade»⁵¹. A visão do grupo passa pelo reconhecimento do mercado em como são líderes de excelência em tudo aquilo que fazem – estratégia organizacional adoptada em 2011. Os valores defendidos pela organização defendem a transparência, o entusiasmo, a integridade, a reciprocidade, a determinação, o compromisso e a excelência (Grupo CH, 2013: 12). Como é possível observar, estes valores surgem em conformidade com a visão e missão do grupo e seguem a linha da cultura organizacional acima referida, pelo que certos elementos podem repetir-se. Para melhor apresentar e caracterizar a organização, não poderíamos deixar de referir as «obsessões» que o grupo considera como objectivos essenciais a alcançar. São eles: 1) a satisfação das necessidades dos clientes; 2) a valorização dos funcionários, promovendo a igualdade e a diversidade; 3) o inconformismo permanente e melhoria contínua dos processos; 4) a inovação, criatividade pessoal e capacidade de adaptação; 5) a postura de seriedade e de ética, pessoal e profissional; 6) a cultura de responsabilidade, individual e colectiva; e 7) a busca de resultados económicos, respeitando os compromissos sociais e ambientais (Grupo CH, 2013: 13).

2.1.2. Apresentação do Programa *Destroika*

Ao olharmos para o logótipo do programa *Destroika* (Figura 2), percebemos que há dois mundos opostos que coexistem: de um lado, a nuvem – sinal de tempestade e com grande carga negativa, e do outro, a contrastar, sete raios luminosos e estrelados que chovem dela; de um lado, cores escuras, que nos fazem lembrar tempos sombrios e, do outro, um arco-íris com cores alegres e vibrantes que traduzem esperança, convicção e boa disposição; a palavra «Troika», em baixo e, por cima, vitorioso, algo que nos leva a crer o contrário. Tal como o seu logótipo, a *Destroika* nasce assim: quando tudo parecia alinhado para correr mal, surge a salvação e é criada uma oportunidade a partir da crise.

⁵¹ Grupo CH, “Missão do Grupo CH”, consultado pela última vez a 20/3/2015, <http://grupoch.pt/grupo>.

Figura 2 – Logótipo do programa *Destroika*



Fonte: Dossier de Candidatura ao Prémio OCI 2013 – Excelência em Comunicação Interna

O ano de 2011 ficou marcado pela entrada da Troika em Portugal e por todas as mudanças que trouxe consigo: as medidas económico-financeiras traduziam-se em mais impostos e menos dinheiro e pareciam dispostas a prejudicar pessoas e organizações. Porém, o Grupo CH estava decidido, desde o primeiro minuto, a não deixar a Troika influenciar o bom funcionamento de uma organização que vinha a mostrar, ao longo dos anos, um crescimento cada vez maior. O grupo decidiu então trazer a Troika para «dentro de casa», encarando a mudança como algo positivo, capaz de tornar uma crise numa oportunidade de crescer e de se posicionar como uma empresa forte e unida, que resiste às mais difíceis provações. Com Portugal a viver uma das mais impactantes crises económico-financeiras, o grupo estava determinado a inverter o rumo e a garantir a sustentabilidade da empresa a todos os níveis.

O programa *Destroika* foi aprovado a uma sexta-feira, dia 2 de Dezembro de 2011, e comunicado formalmente a todo o grupo na segunda-feira seguinte, dia 5 de Dezembro de 2011, através do jornal diário interno *In 'CHNEWS*. O programa foi colocado em acção a partir do momento em que foi comunicado. Quanto à sua data de término, a *Destroika* tinha o seu período de tempo delimitado, com uma duração de sensivelmente um ano, uma vez que terminaria a 31 de Dezembro de 2012.

A verdade é que a *Destroika* se propôs, desde o início, a mudar e transformar todos os níveis de funcionamento estratégicos. Os seus objectivos eram, essencialmente, garantir a sustentabilidade da empresa e refundar o modelo de negócio, criando um novo paradigma de exigências, compromisso e adaptação aos novos tempos (Grupo CH, 2013: 12). A prioridade era construir uma mudança que conduzisse à sustentabilidade organizacional sendo que, para tal, todos os funcionários

deveriam estar envolvidos e alinhados em torno do novo projecto. Em termos de objectivos estratégicos, os desafios passavam por: promover o comprometimento colectivo, reforçar a responsabilidade individual, combater o desperdício, aumentar a eficácia operacional, reforçar a gestão de risco, focalizar no desenvolvimento comercial e premiar o mérito. Se repararmos, o alcance dos objectivos está dependente do esforço interno da organização. Como tal, o projecto foi maioritariamente desenvolvido por recursos internos, através do contributo de todos os funcionários da organização. Uma vez que eram o alvo da mudança, os especialistas internos deixaram de lado o usual enfoque nos outros e uniram-se de forma a criar uma solução eficaz, da qual dependia a sua própria organização.

Os funcionários tinham, assim, uma grande missão e muito trabalho pela frente. No entanto, apesar de o desafio ser ambicioso, os resultados eram promissores. A *Destroika* pedia aos seus funcionários um conjunto de atributos relevantes considerados essenciais ao cumprimento e implementação da mudança com sucesso, são eles: «mais flexibilidade, mais motivação, mais envolvimento, mais compromisso, mais iniciativa, mais entusiasmo, mais mercado» (Grupo CH, 2013: 13). Repare-se no facto de a mudança ser pensada de acordo com os valores da organização. Em troca, o Grupo CH prometia: «mais realização profissional, mais felicidade, mais futuro, mais sustentabilidade» (Grupo CH, 2013: 13). Sempre com o foco na mudança positiva, trabalhando para alcançar mais e melhor. O plano de acção prometia ser profundo e transformar todas as áreas da empresa, uma vez que tencionava refundar a organização na sua totalidade. Aliás, a mudança é um elemento que faz parte da cultura e do ADN do grupo CH – «perseguimos a mudança com enorme entusiasmo»⁵². A diferença é que nunca tinha havido necessidade, em tantos anos de existência da empresa, de implementar uma mudança tão radical e profunda.

Desde o início que a administração tinha a consciência de que os funcionários teriam um papel activo e até decisor no processo da mudança; daí a aposta no envolvimento de todos assim que o programa arrancou. Um outro elemento com forte presença no ADN da organização é a cultura de proximidade entre todos, pelo que a *Destroika* apostou numa estratégia de comunicação interna muito intensa de

⁵² Grupo CH, “Gestão da Mudança”, consultado pela última vez a 20/3/2015, <http://grupoch.pt/premios>.

informação constante das novidades do projecto, não deixando ninguém indiferente. A cultura de verdade e transparência do grupo fez-se sentir nas inúmeras campanhas de comunicação interna levadas a cabo pela organização. Os *media* internos estavam totalmente dedicados à causa, contribuindo para a implementação de uma estratégia global assente numa comunicação de alto nível, com mecanismos de partilha adequados às diferentes realidades da organização.

Quando o projecto *Destroika* foi apresentado, a preocupação era esclarecer todas as questões, dúvidas e incertezas que pudessem surgir. Nesse âmbito, foi criado um endereço de correio electrónico, de forma a evitar «conversas de corredor», em que o Director Executivo (CEO) era o responsável por responder a todos os *e-mails*. Desde reuniões de equipa, campanhas de comunicação interna e externa, decorações no edifício e artigos de opinião, tudo servia para informar os funcionários dos mais recentes avanços da *Destroika* (Figura 3). O jornal diário interno – *In' CHNEWS*, enviado a todos os funcionários via *e-mail* e afixado nas áreas sociais comuns – chegou a ter duas edições por dia, uma matutina e outra vespertina, tal era a rapidez dos acontecimentos. O processo de comunicação interna, que era já um elemento permanente no grupo, foi intensificado nesta época de mudança (principalmente no início) e tinha como preocupação central ser informativo, objectivo, verdadeiro, positivo, inspirador, motivador e integrado em todas as dimensões da organização.

Figura 3 – Campanhas de comunicação interna da *Destroika*: Jornadas de ADN; Edição do *In' CHNEWS*; Frases para decorações nos edifícios do grupo



Fonte: Dossier de Candidatura ao Prémio OCI 2013 – Excelência em Comunicação Interna

Como analisado, o programa *Destroika* foi criado pelas empresas do Grupo CH para se opor às medidas de austeridade impostas pela Troika e, por isso, foi pensado para implementação interna. Porém, movido pela missão de «ser um exemplo positivo para a sociedade»⁵³, o sucesso conquistado dentro de portas incentivou o grupo a partilhar a receita com outras organizações, que demonstrassem a mesma vontade de mudar, sempre na óptica da excelência e valorização estratégica das pessoas. O Grupo CH percebeu que a *Destroika* constituía uma necessidade comum a várias empresas, pelo que se tornou um produto que a empresa CH Business Consulting vende aos clientes que querem promover a mudança positiva nas suas organizações. Usando a experiência de mudança do Grupo CH como *case-study*, os especialistas propõem-se intervir na estratégia de negócio rumo à transformação de todas as áreas da organização. Depois de realizada a primeira sessão em que o grupo se apresentava como um modelo de gestão baseado na mudança positiva, e devido ao sucesso conquistado nas sessões seguintes, foi idealizada e implementada uma Tournée Nacional *Destroika*, em 15 cidades do país, durante os meses de Junho e Julho de 2012.

Para tal, a organização expõe em que consiste a metodologia do programa, como se implementa, quais devem ser as suas prioridades, sem esconder os aspectos críticos do processo – não fosse a gestão de verdade um dos grandes alicerces da implementação da *Destroika* (e elemento cultural do próprio grupo). Incentivar e apoiar a mudança é precisamente o maior objectivo do alargamento da iniciativa a outras organizações. Daí que a *Destroika* tenha passado a ser conhecida como um processo de gestão de mudança inovador, positivo e centrado nas pessoas que se propõe a salvar empresas e empregos.

⁵³ Grupo CH, “Missão”, consultado pela última vez a 20/3/2015, <http://grupoch.pt/grupo>.

2.2. Metodologias do Estudo de Caso

Qualquer investigação empírica que queira ir além do que já foi analisado, e que queira assumir-se como uma mais-valia, exige recolha e interpretação de dados. Assim, será possível comparar os resultados obtidos na investigação empírica com o enquadramento teórico e revisão bibliográfica apresentada na primeira parte da dissertação.

Com o intuito de desenvolver e aprofundar os estudos já realizados acerca do projecto, contactei a organização que viria a ser o estudo de caso desta dissertação – Grupo CH. Para efectuar a investigação, foi solicitada a colaboração de alguns funcionários através do preenchimento de um questionário *online*, de forma anónima.

2.2.1. Objectivo de estudo

Como analisámos ao longo de toda a primeira parte, as organizações deparam-se, actualmente, com o desafio da mudança, que as obriga a reinventar-se constantemente. Nesse sentido, considere interessante perceber a existência de uma relação entre a mudança de cultura de uma organização e a melhoria da sua imagem, no modo como se dá a ver aos outros.

Em primeiro lugar, o objectivo é conhecer a cultura do Grupo CH, do ponto de vista do funcionário que integra a organização. O intuito é que esta análise cultural seja o mais fiel possível à realidade, pelo que foi solicitado o contributo pessoal e a experiência na primeira pessoa. A partir destes resultados, espera-se conhecer o suficiente a organização para poder compará-la à imagem que esta tem de si própria. Isto é, saber se (nem sempre) a imagem que os funcionários têm da organização corresponde à imagem que a organização pensa ter, e que está representada na sua visão, missão, valores e *obsessões*, expostas no *site* e em tantas outras plataformas do grupo. Paralelamente, também é objectivo conhecer a opinião que os funcionários têm relativamente à mudança, tanto a nível pessoal como a nível organizacional.

O principal objectivo desta investigação empírica é compreender se o facto de uma organização mudar as suas normas e regras, práticas de trabalho, sistema de

funcionamento, regras, direitos e deveres dos funcionários – mudando, no fundo, a sua identidade cultural – tem influência na sua imagem externa e na sua reputação. Quando uma organização opta pela mudança é, geralmente, por necessidade, que poderá ter várias justificações, mas é sempre com um determinado objectivo. Mas será que, mesmo não sendo esse o objectivo final e razão justificativa, a mudança pode contribuir para o aumento da reputação da organização, melhorando a sua imagem, na óptica dos funcionários mas também para aqueles que estão fora da organização? Por fim, importa perceber o impacto do processo de mudança implementado ao nível da imagem da organização. Ou seja, se a mudança cultural reforçou a imagem geral da organização e se conferiu maior notoriedade e prestígio ao Grupo.

2.2.2. Pergunta de partida

O tema escolhido para aqui ser analisado consubstancia-se na seguinte pergunta de partida: “Em que medida pode a mudança de cultura beneficiar a imagem da organização?”.

2.2.3. Descrição da população

Esta pesquisa, ao enquadrar-se na investigação empírica da dissertação, exigiu uma recolha de dados, sendo que os dados poderiam ser facultados pela população ou por uma amostra. Uma vez que o objectivo principal da investigação é analisar o processo de mudança no Grupo CH, só faria sentido contactar pessoas que já estivessem na empresa em 2012, quando se deu o início da mudança e que tivessem acompanhado todo o processo, desde a sua comunicação, passando pela implementação e gestão até à sua conclusão. Assim sendo, optámos por realizar o estudo por amostragem, de forma não aleatória (Anexo 4). A escolha das pessoas não poderia ser aleatória uma vez que o objectivo era garantir a experiência na primeira pessoa do processo de mudança. Logo, não poderíamos correr o risco de alguém responder ao questionário não tendo acompanhado a mudança. Essa escolha foi feita previamente por Filipa Prenda, Directora de Comunicação do Grupo CH, que me auxiliou ao longo de toda a investigação. De qualquer forma, o preenchimento dos

questionários foi realizado anonimamente, uma vez que os nomes dos funcionários nunca foram solicitados e, por isso, conhecidos para a investigação. A escolha das pessoas, efectuada por Filipa Prenda, não teve necessariamente a ver com as funções desempenhadas, mas sim com o facto de terem vivenciado o período da implementação do programa *Destroika*. Há, inclusivamente, algumas pessoas que viveram o período da mudança como estagiárias tendo, entretanto, evoluído para cargos de chefias.

Em termos de definição quantitativa, apesar de o questionário ter sido enviado a nove pessoas, apenas foi preenchido por cinco; daí que a amostra seja constituída por cinco pessoas. No que respeita ao género, quatro inquiridos são do sexo feminino e um do sexo masculino (Anexo 5, Gráfico A.1). Já a média de idades é de 36 anos. Relativamente às habilitações literárias, três dos inquiridos são licenciados e dois mestres (Anexo 5, Gráfico A.2). Por fim, relativamente ao nível funcional na empresa, quatro inquiridos ocupam um lugar na direcção do Grupo CH, enquanto o quinto elemento é chefia intermédia, não havendo lugar para técnicos ou administrativos, correspondentes a funcionários da base piramidal da empresa (Anexo 5, Gráfico A.3)⁵⁴.

2.2.4. Métodos de recolha de dados

A investigação deste estudo de caso pode contar com dois tipos de dados: secundários e primários.

Uma vez que se tratou de um processo de mudança positivo que se revelou um caso de sucesso, servindo de exemplo a tantas outras empresas que queriam adoptar o modelo, havia muita informação nos *media* sociais, tais como notícias televisivas e peças escritas. Também no *site* do próprio grupo se poderia encontrar muita informação pertinente para a investigação, disponível na secção *Media*, onde são encontrados temas de destaque, notícias (escritas e televisivas) e brochuras acerca de tudo o que se passa na organização, tanto interna como externamente. Adicionalmente, foi fornecido como consulta para a investigação um documento

⁵⁴ No total, a amostra é constituída por 9 pessoas, sendo que apenas uma era considerada técnica, dado que os restantes cargos se dividiam entre cargos de direcção (cinco pessoas) e chefias intermédias (três pessoas).

elaborado internamente pelo Grupo CH com toda a informação relativa ao processo de comunicação, implementação, gestão e resultados da mudança. Este documento intitula-se «Receita para comunicar um programa de gestão da mudança com êxito», no qual estão incluídos os «55 ingredientes que fizeram a diferença», e foi elaborado no âmbito da candidatura aos Prémios OCI – Excelência em Comunicação Interna 2013, do Observatório de Comunicação Interna e Identidade Corporativa. Assim sendo, estes foram os dados secundários consultados, tendo em conta informação já existente. Relativamente às fontes destes estudos, caracterizam-se por ser maioritariamente primárias, na medida em que foram dados fornecidos em primeira mão pela organização, mas também fontes secundárias, uma vez que alguns dados foram encontrados em notícias e artigos que transmitiram o caso de mudança do Grupo CH.

No que respeita aos dados primários, senti necessidade de complementar a informação já recolhida com a experiência na primeira pessoa do que foi o processo de implementação e gestão da mudança organizacional no Grupo CH. Assim, como explicitado na secção anterior, foi feita uma recolha de nova informação, através de questionários aplicados aos funcionários da empresa. Por último, depois de uma conversa de vários *e-mails* trocados, ocorreu também uma entrevista informal a Filipa Prenda, Directora de Comunicação do Grupo CH, realizada no âmbito desta mesma investigação.

2.2.5. Tratamento e análise de dados

Após aplicação dos questionários aos funcionários do Grupo CH, seleccionámos os dados tendo em conta o objectivo de estudo, procedendo ao seu tratamento e análise. A apresentação dos dados é feita através de tabelas e/ou gráficos e da sua respectiva explicação e análise. O objectivo do tratamento e análise de dados é sintetizar a informação, de forma a tornar mais fácil a sua compreensão e o seu contributo para a investigação.

2.3. Apresentação, descrição e análise de resultados

2.3.1. Dimensão da variável tempo

Tal como referiu António Henriques, Director Executivo do Grupo CH, a «gestão é feita ao minuto»⁵⁵ – ou há um “não” ou há um “já”. A cultura do Grupo CH tem a característica do imediato muito presente, e esta vigora em todas as decisões que são tomadas na organização⁵⁶. Como podemos verificar, a implementação da mudança do programa *Destroika* foi um processo que se iniciou e desenvolveu rapidamente. Assim que aprovado pela administração, o programa foi comunicado aos funcionários de todo o grupo e todos os objectivos e incertezas do programa foram sendo sempre explicados, ao longo do tempo, de forma clara e transparente. Iniciou-se, deste modo, um grande projecto de comunicação interna que estruturou toda a mudança e que fez com que os funcionários se sentissem diariamente informados das mais recentes novidades, reforçando a união entre todos e a confiança no sucesso da mudança.

2.3.2 A Cultura da *Destroika* e do Grupo CH

Quando se trata de analisar a cultura do Grupo CH, pode dizer-se que, tendo em conta os resultados dos inquéritos, as respostas são bastante congruentes entre si. Como podemos perceber pela Tabela 1, muitas foram as variáveis que reuniram o consenso entre os inquiridos. Ou seja, foram várias as questões em que 100% dos inquiridos seleccionaram a mesma resposta.

Relativamente ao relacionamento entre os funcionários, todos dos inquiridos afirmaram que a relação entre os funcionários é muito informal e que o ambiente de trabalho é caracterizado pelo máximo de descontração. Aliás, os membros da organização não são apenas colegas de trabalho, são antes amigos, a avaliar pelas respostas dos inquiridos, que escolheram o nível máximo de respeito, amizade, confiança e intimidade para caracterizar o relacionamento vivido no seio do grupo.

⁵⁵ Dossier de Candidatura ao Prémio OCI – Excelência em Comunicação Interna, em 2013, p. 10.

⁵⁶ Esta cultura do imediato revela também a iniciativa própria, proactividade e nível de abertura que os funcionários têm com os níveis de topo no que respeita a sugestões, críticas ou comentários – ponto que será analisado mais à frente.

Tabela 1 – Classificação de variáveis da cultura organizacional

Variável	Nível seleccionado/ Correspondência	Nº respostas/ inquiridos
Nível de envolvimento dos funcionários na organização	5 – Forte	5
Grau de respeito entre funcionários	5 – Elevado	5
Iniciativa própria por parte dos funcionários	5 – Incentivada	5
Comunicação Interna	5 – Eficaz	5
Grau de identificação com a cultura organizacional	5 – Alto	5
Ambiente de trabalho	5 – Descontracção	5
Grau de confiança entre funcionários	5 – Alto	5
Grau de intimidade e amizade entre funcionários	5 – Alto	5
Nível de compromisso e responsabilidade	5 – Alto	5
Relacionamento entre funcionários	5 – Informal	5
Progressão na carreira	4 – Rápida	5

Focando-nos mais na dimensão profissional da cultura, que diz respeito ao trabalho desenvolvido pelos funcionários, todos os inquiridos avaliaram com nota máxima o nível de compromisso e responsabilidade do grupo. Também 100% dos inquiridos seleccionou o nível máximo para caracterizar a existência de iniciativa própria por parte dos funcionários. Este factor leva-nos a crer que, dentro da organização, há muita liberdade e autonomia para ser proactivo, dado que o Grupo CH privilegia a iniciativa própria por parte dos funcionários. Todos concordaram, mesmo não sabendo as respostas uns dos outros, em atribuir o nível 4 à progressão na carreira, avaliando-a como rápida (apesar de não ser o nível máximo, que corresponderia ao 5).

Por outro lado, algumas variáveis contaram com respostas bastante dispersas⁵⁷. É o caso do planeamento da acção (Anexo 5, Gráfico A.4), em que um inquirido considerou a acção totalmente planeada (nível 5), um outro optou pelo nível 3, considerado neutro, enquanto os restantes consideraram a acção moderadamente planeada (nível 4).

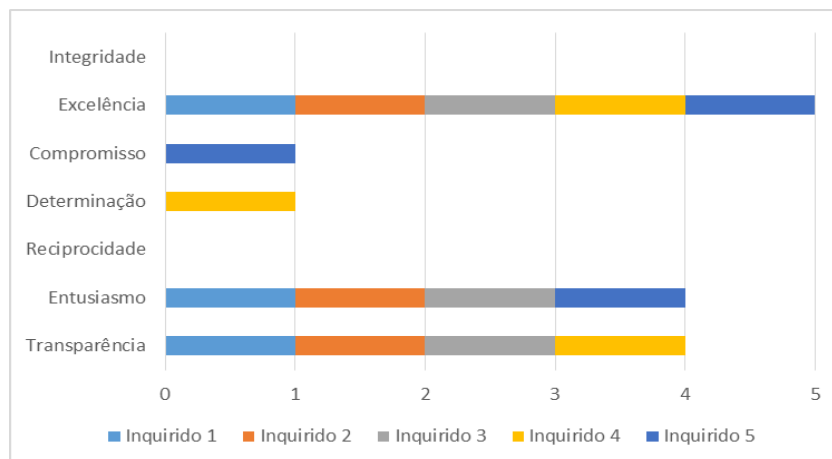
A questão relativa à rigidez do cumprimento de regras é um dos tópicos que gera maior contradição entre os inquiridos (Anexo 5, Gráfico A.5), 3 inquiridos consideram o grupo CH como muito flexível ao nível do cumprimento das regras, seleccionando o nível 5; um escolhe a opção intermédia (nível 3), enquanto o outro inquirido pende mais para a opção rígida, escolhendo o nível 2, definindo o sistema de cumprimento de regras da organização como algo rígido.

Também a estrutura organizacional do grupo CH divide os inquiridos (Anexo 5, Gráfico A.6): 3 inquiridos pendem para a centralização, seleccionando o nível 4, numa escala de 0 a 5; enquanto os restantes seleccionam a etapa intermédia (nível 3), adoptando uma postura mais neutra – a estrutura da organização não é definida nem como centralizada nem como descentralizada.

Tendo em conta os sete valores que o Grupo CH defende (apresentados na secção 2.1.1. desta dissertação), foi solicitado aos inquiridos que seleccionassem os três que consideravam mais importantes, como se apresenta no Gráfico 1. E o resultado foi bastante interessante. O valor da excelência foi o que conquistou 100% dos votos. Com todos os inquiridos a seleccionarem essa opção, assumindo-se como o valor mais importante para os funcionários do grupo CH. Os valores da transparência e entusiasmo são os outros dois valores mais privilegiados, pois conquistaram 4 dos 5 possíveis votos. O facto de os inquiridos estarem em consonância relativamente aos valores da organização revela um forte alinhamento entre todos e um grande sentido de conhecimento da visão e missão organizacionais.

⁵⁷ Na questão 1.2 do grupo 1, que se refere à existência de mecanismos de integração dos novos membros, também se verificou uma incongruência. Apenas um inquirido seleccionou a opção “inexistentes”, enquanto os restantes seleccionaram “frequentes”. Uma vez que se trata de extremos opostos, esta ocorrência pode ser explicada pelo facto de ter havido um erro no próprio inquérito, devido à inversão de lugar dos extremos mínimo e máximo.

Gráfico 1 – Prioridade dos valores organizacionais para os inquiridos



Tendo em conta a pesquisa efectuada no âmbito do Grupo CH, podemos definir a cultura da organização como sendo bastante informal, na medida em que o ambiente de trabalho é descontraído e os funcionários mantêm relações de grande intimidade e amizade entre si. O espírito vivido dentro da organização privilegia o grupo e o colectivo, em detrimento do indivíduo, incutindo o respeito mútuo e a confiança – talvez por isso a frequência de conflitos não seja elevada.

Relativamente à existência de actividades recreativas e culturais, estas acontecem com bastante frequência. As várias iniciativas, representadas no anexo 2 – desde a Festa de Natal do grupo com atribuição de prémios do ano, à *Summer Party*, aos torneios de futebol organizados internamente, aos *workshops* de ioga e de risoterapia, às festas dos Santos Populares, ao programa desportivo Run CH Run, entre tantas outras – contam sempre com a colaboração, envolvimento e entusiasmo de todos os elementos da organização. Os funcionários sentem-se valorizados no trabalho e nas funções que exercem, ao mesmo tempo que lhes é dado espaço para serem autónomos e proactivos, aumentando o nível de confiança partilhada entre funcionários e chefias.

No que respeita à escolha entre o colectivismo e o individualismo como forma de definir a cultura organizacional, os funcionários são unânimes em escolher a opção que privilegia o grupo, justificando com factores diários como «entreaajuda na resolução de situações específicas» e «o apoio na tomada de decisão» ou com

actividades recreativas como o «dia dos abraços», que tenciona valorizar os colegas e fortalecer amizades.

No seu panorama geral, a cultura e identidade do grupo são aprovadas pelos funcionários, que afirmam identificar-se com as regras, normas, práticas e formas de pensar da empresa.

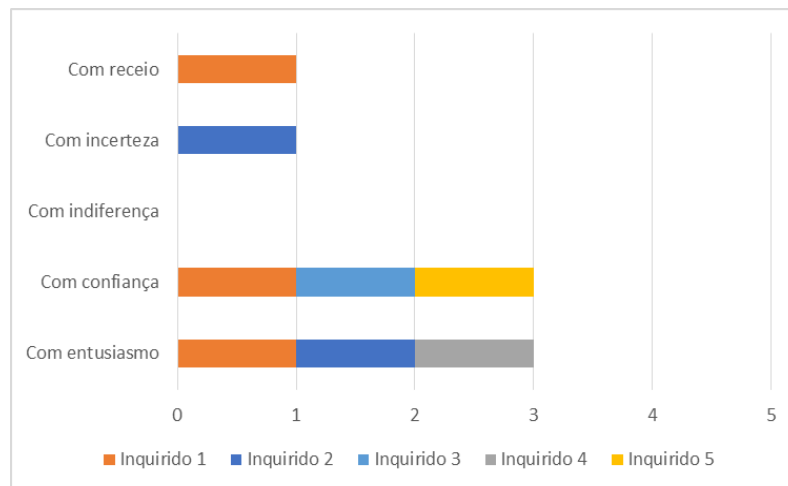
2.3.3. Implementação da mudança

Como tivemos oportunidade de perceber na secção 2.1.2., a necessidade de mudança surgiu no Grupo CH devido à entrada da Troika em Portugal e como forma de combater as medidas por esta implementadas. «Mudança externa de mercado», «necessidade de adaptação à realidade actual» e «ambição dos líderes e da empresa» são os principais motivos de implementação do programa de mudança apresentados pelos inquiridos. As «obsessões» do Grupo CH que na opinião dos que preencheram o inquérito melhor justificam a necessidade de mudança e consequente implementação da *Destroika* são o «inconformismo permanente e melhoria contínua dos processos», a «busca de resultados económicos, respeitando os compromissos sociais e ambientais» e a «cultura de responsabilidade, individual e colectiva», com quatro dos inquiridos a seleccionar cada uma das opções referidas (Anexo 5, Gráfico A.7). Através destes resultados, facilmente compreendemos que, efectivamente, a mudança foi encarada pela organização como uma necessidade decorrente de uma origem externa. O objectivo principal era não deixar que o momento de crise que o país atravessava influenciasse o sucesso da organização. Assim, tornava-se urgente a mudança e a adaptação de comportamentos e hábitos por parte de todos os membros do grupo, com base numa cultura colectiva e de objectivos comuns.

O identificador da necessidade de mudança e o seu impulsionador principal foi o Director Executivo do Grupo CH – António Henriques. Rapidamente, a administração abraçou o projecto, fazendo com que *partners* e grandes directores do grupo encarassem a necessidade de mudança como um ambicioso mas possível desafio. Porém, graças à aposta numa comunicação interna transparente, eficaz e gerida ao minuto, o sentimento de necessidade de mudança e a vontade de contribuir para

alterar comportamentos e alcançar objectivos alastrou-se a todos os funcionários do Grupo CH. Assim, a mudança partiu do Director Executivo e restante administração que aprovou um plano de mudança abrangente a todos os níveis da organização, enquanto os líderes de mudança foram as chefias e os directores, também responsáveis pela sua implementação.

Gráfico 2 – Como foi recebida a mudança pelo grupo



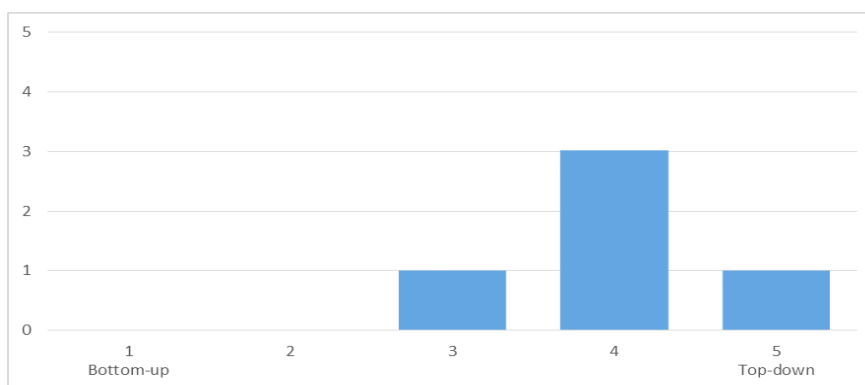
Interpretando o Gráfico 2, compreendemos que a mudança foi recebida pelos funcionários do Grupo CH de forma um pouco ambígua. Por exemplo, o inquirido 1 seleccionou os sentimentos de confiança e entusiasmo para caracterizar o modo como recebeu a notícia da mudança, mas também optou por admitir sentir algum receio. Também o inquirido 2 demonstra, através das suas escolhas, sentimentos algo contraditórios: por um lado, mostrou-se entusiasmado com o projecto e, por outro, demonstrou incerteza quanto ao sucesso da mudança.

Através do gráfico acima, compreendemos também o número de vezes que cada sentimento foi seleccionado. Assim, o sentimento de entusiasmo foi seleccionado por três inquiridos, assim como o sentimento de confiança no projecto, o que levava a crer que os funcionários do grupo pareciam entusiasmados e motivados a participar no processo de mudança, pois acreditavam no sucesso do mesmo e confiavam nos líderes de mudança. Por outro lado, cada um dos sentimentos de incerteza e receio foi seleccionado por apenas um inquirido. Isto é, também houve espaço para os naturais sintomas de incerteza e receio decorrentes da ansiedade que uma mudança desta amplitude acarreta. Mesmo assim, é de realçar o facto de os sentimentos positivos

terem um destaque maior do que os sentimentos negativos: no total, a confiança e o entusiasmo foram seleccionados seis vezes, enquanto a incerteza e o receio foram seleccionados apenas duas vezes.

Analisando os resultados do inquérito relativamente ao fluxo da mudança do programa *Destroika* facilmente compreendemos que as opiniões se dividem. Como está representado no Gráfico 3, a balança pende mais para a opção *top-down*: um inquirido opta pela posição intermédia, um outro avalia a mudança como 100% *top-down*, e os restantes avaliam-na como *top-down* mas não no seu nível mais elevado. Estes dados levam a crer que, afinal, o fluxo de mudança é mais complexo do que se pensava.

Gráfico 3 – Fluxo da mudança



Pensando de forma analítica, o fluxo de mudança caracteriza-se por ser *top-down*, isto é, de cima para baixo, uma vez que parte do topo para a base. No entanto, os funcionários também tiveram uma palavra a dizer. Uma vez mais, a comunicação interna desenvolveu um grande papel neste sentido, na medida em que não se limitou a informar os funcionários de tudo o que se ia passando no processo de mudança. A comunicação interna foi sempre pensada e concretizada de forma receptiva, motivando a participação dos funcionários na mudança, através de pedidos de sugestões, comentários ou críticas construtivas. Neste sentido, foi criado um endereço de *e-mail*, para o qual todos os funcionários poderiam enviar questões, esclarecer preocupações ou mesmo adoptar essa postura pró-activa. O facto de os funcionários serem incitados a contribuir activamente para a mudança teve um grande impacto ao nível do envolvimento dos funcionários no processo de mudança. Esse forte envolvimento está representado nos resultados do inquérito (Anexo 5, Gráfico A.8),

com quatro dos inquiridos a seleccionarem o nível máximo de envolvimento na mudança, enquanto apenas um avalia como forte mas não no seu grau mais elevado (nível 4, numa escala em que 0 representa envolvimento inexistente e 5 representa forte envolvimento). Por serem chamados a dar o seu contributo para um assunto tão importante para a organização, os funcionários sentiram-se verdadeiramente envolvidos no processo de mudança, motivados a participar e valorizados pelos directores e chefias.

Desta forma, apesar de todos saberem quem eram os líderes iniciais da mudança, essa figura foi-se diluindo e expandindo um pouco por todos os funcionários ao longo do processo, uma vez que a participação estava aberta aos interessados. Rapidamente, os líderes de mudança passaram a ser todos os funcionários que sentiam necessidade de mudar determinados hábitos, alterar certos comportamentos, melhorar dinâmicas, propor soluções, com o objectivo comum de alcançar a mudança efectiva e contribuir de forma positiva para o sucesso da *Destroika*.

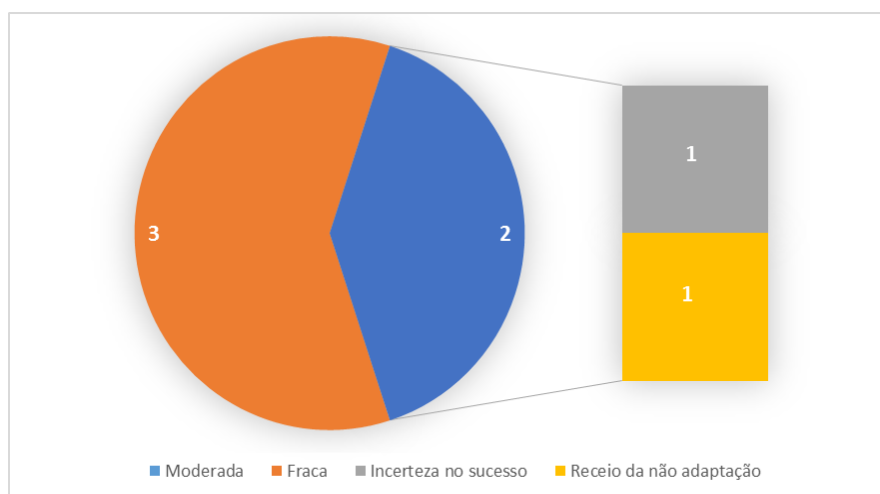
Assim, podemos explicar o resultado do Gráfico 3 pelo facto de o fluxo da mudança se iniciar como *top-down*, mas depois ter sido marcado por oscilações, com momentos em que o fluxo era contrário: *bottom-up*, devido aos vários contributos dos funcionários. Este factor assumiu-se como muito positivo, dado que juntou o melhor de dois mundos. A mudança que parte do topo é, geralmente, mais planeada e acompanhada por planos de acção mais detalhados, o que confere maior segurança aos funcionários e ao próprio projecto de mudança. Além disso, planear a mudança contribui para a sua eficácia, na medida em que permite evitar mais facilmente riscos que possam surgir. Por outro lado, como analisado, dar oportunidade aos funcionários de participar activamente no processo da mudança potencia o seu nível de motivação e envolvimento. Assim sendo, quatro dos inquiridos considera que a mudança no Grupo CH surgiu de forma participativa e colaborativa, corroborando a ideia de que todos os envolvidos na *Destroika* tinham oportunidade de participar e colaborar activamente no processo de mudança. Apenas um considera que a mudança se caracterizou por ser pacífica e sem quaisquer resistências (Anexo 5, Gráfico A.9).

No que respeita à resistência da mudança, as opiniões dos inquiridos dividem-se: nem todos abraçam a mudança de ânimo leve, por considerarem que não é fácil a

adaptação a novos desafios. Assim, quando questionados acerca da sua capacidade pessoal de resistência à mudança, três inquiridos admitem encontrar-se num nível 2 numa escala onde 1 representa inexistência de resistência e 5 representa resistência muito forte (Anexo 5, Gráfico A.10). Os restantes inquiridos afirmam não sentir qualquer tipo de resistência à mudança (nível 1).

Por outro lado, foi solicitado aos inquiridos para avaliarem o nível de resistência à mudança que a *Destroika* gerou por parte dos funcionários do Grupo CH, sendo o objectivo avaliar o ambiente geral face à implementação de novas mudanças e desafios. Os resultados estão representados no Gráfico 4: três inquiridos acreditam que o grau de resistência à mudança foi fraco, enquanto dois consideraram que a *Destroika* fez surgir alguns sintomas de resistência, ainda que de forma moderada. As razões para essa resistência são justificadas, na opinião dos inquiridos, pela incerteza no sucesso do projecto e receio de não adaptação às mudanças impostas – «receio em conseguir cumprir os objectivos operacionais traçados por funcionário».

Gráfico 4 - Nível e motivos de resistência à mudança



Tendo em conta os resultados dos inquéritos, apesar de nem todos terem uma apetência natural para a mudança, 100% dos inquiridos seleccionaram o grau máximo de importância da mudança (Anexo 5, Gráfico A.11). Ou seja, mesmo sentindo alguma resistência à mudança, os inquiridos reconheceram o projecto *Destroika* como uma mudança necessária. Este facto é comprovado pelos resultados do inquérito (Anexo 5,

Gráfico A.12): três inquiridos consideraram a mudança como muito necessária (nível 5), enquanto os restantes consideraram a mudança como necessária (nível 4).

2.3.4. Comunicação interna como factor de sucesso

Mesmo antes de iniciar a *Destroika*, o Grupo CH já encarava a comunicação interna como um processo integrado na gestão da organização, indispensável no alinhamento e envolvimento de todos os funcionários (Anexo 5, Gráfico A.13). Ao analisar o programa de mudança, percebemos que a comunicação é largamente potenciada, ao ponto de estar presente constantemente, através de vários meios, no dia-a-dia da organização. Somos inevitavelmente confrontados com a constante actividade da comunicação interna ao longo do processo de mudança.

Quando solicitado aos funcionários para manifestarem a sua opinião relativamente à gestão da *Destroika*, todos referiram dois factores que consideraram essenciais: «forte aposta na comunicação» e «envolvimento activo dos funcionários». Relativamente à comunicação do projecto, um dos inquiridos refere que «o desenvolvimento das acções foi sempre comunicado através de várias formas de comunicação» – reuniões de equipas, jornadas de ADN⁵⁸, decorações nos edifícios, artigos de opinião, Jornal *in' CHNEWS*, campanhas de comunicação interna e externa, entre outras iniciativas. Aliás, na escala de 1 a 5, os funcionários foram unânimes ao atribuir nota máxima à eficácia da comunicação da mudança, chamando a atenção para a importância do jornal interno *In' CHNEWS*. Efectivamente, este foi o meio de comunicação que conseguiu mais destaque e alcance. Enviado diariamente por *e-mail* a todos os funcionários do grupo e afixado nas zonas comuns de convívio, o jornal foi o meio escolhido para lançar a *Destroika*, que contou com uma edição especial e exclusiva. Devido à rápida sucessão de acontecimentos, e por se tratar de um campo novo com o qual a organização estava a lidar – a mudança nunca se tinha feito sentir de forma tão necessária e intensa. Esta intensa rede de comunicação servia o objectivo de informar os funcionários de todas as novidades, para que se sentissem em conformidade com os objectivos, conscientes das incertezas do programa, mas sempre

⁵⁸ As Jornadas de ADN são momentos de partilha e envolvimento entre todos os funcionários da organização que se realizam no Grupo CH desde Março de 2010. Com as mudanças implementadas pela *Destroika*, estas jornadas intensificaram-se.

com a certeza que todos estavam a trabalhar conjuntamente para um bem maior e comum, o que aumentou o sentimento de união, segurança e confiança.

Desta forma, a comunicação alcançou um nível totalmente inovador, uma vez que fez o grupo desenvolver inúmeras aprendizagens que um programa de mudança com esta dimensão urgia. Numa política de grande proximidade, a comunicação interna esteve sempre ao lado da *Destroika*, actuando ao minuto e em múltiplas plataformas, adquirindo *know-how* e competências para o Grupo CH. Numa atitude de retrospecção, a organização aponta alguns benefícios decorrentes da comunicação (Grupo CH, 2013: 18), tais como: desenvolvimento de uma metodologia inovadora; consolidação dos valores, princípios e ADN organizacional; reforço dos níveis de felicidade organizacional; aumento do alinhamento organizacional; reforço da coesão da equipa; afirmação da auto-estima colectiva.

A forte aposta na comunicação interna alcançou o efeito desejado no que respeita ao envolvimento de todos os membros da organização no processo de mudança, uma vez que a preocupação constante em comunicar as mais recentes novidades e em partilhar os momentos importantes criou um sentimento comum de envolvimento no processo de mudança. Ao longo da *Destroika*, os membros da organização sentiram o seu contributo valorizado e reconhecido pelos líderes da mudança e com a sensação de que faziam parte de uma comunidade com um objectivo comum. Esta ideia foi sempre sendo reforçada através de todas as formas e meios de comunicação interna. No fim de contas, o esforço compensou: 100% dos inquiridos considera como extremamente importante a influência dos funcionários no sucesso do programa (Anexo 5, Gráfico A.14). Por seu lado, também a influência das chefias e directores no sucesso da *Destroika* foi um factor considerado como extremamente importante por todos os inquiridos, corroborando a ideia de que o processo de implementação e gestão da mudança foi gerido de forma eficaz pelos líderes da mudança (Anexo 5, Gráfico A.14).

O nível de envolvimento na organização era já um elemento identificado como parte integrante da cultura, uma vez que, no inquérito, todos os inquiridos escolheram o nível mais forte para caracterizar o «envolvimento dos funcionários na organização». Assim, podemos concluir que o envolvimento dos funcionários caracteriza a cultura do

Grupo CH e que foi uma característica que foi preservada na implementação da mudança.

2.3.5. Classificação da mudança

Como tivemos oportunidade de analisar nos dados apresentados acima, a *Destroika* caracterizou-se por ser uma mudança aprovada pela generalidade dos funcionários da organização, que reconheceram a importância e necessidade de implementação do projecto de mudança. No que se refere ao seu planeamento, a *Destroika* foi avaliada como uma mudança totalmente planeada e de forma atempada por 60% dos inquiridos, enquanto os restantes 40% consideraram igualmente que a mudança tinha sido planeada, embora num nível menor (Anexo 5, Gráfico A.15)

Apesar de alguma resistência, decorrente de sentimentos naturais como receio de não adaptação ou de não correspondência às expectativas, a gestão da mudança ocorreu sem quaisquer problemas, muito antes pelo contrário. Tal como indicado por 100% dos inquiridos (Anexo 5, Gráfico A.16), a comunicação interna foi muito eficaz na partilha de todas as informações relevantes à *Destroika*, exercendo um papel essencial no forte envolvimento de todos os membros da organização. Desta forma, devido ao contributo de todos, o foco da mudança deixou de se concentrar apenas no líder, o Director Executivo do Grupo CH, para se expandir a todos aqueles que quisessem mudar hábitos e comportamentos. No que respeita à aplicação prática dos objectivos da *Destroika* no dia-a-dia da organização, os resultados afirmam-se também como muito positivos: quatro dos cinco inquiridos admitem colocar em prática bastante frequentemente as ideias do projecto, enquanto apenas um afirma adoptar essas ideias com alguma frequência (Anexo 5, Gráfico A.17).

Para definir o tipo de mudança implementada no Grupo CH, podemos adoptar os termos de Alvesson e Sveningsson (2008), analisados na primeira parte da dissertação. A mudança do Grupo CH começou por se caracterizar como revolutiva, na medida em que tinha como grande objectivo abranger todas as dimensões da organização – todos os aspectos que a envolviam deviam ser alvos de mudança. Neste sentido, tratou-se de uma mudança estratégica a todos os níveis, em larga escala; daí

que tenha sido tratada como uma revolução. Efectivamente, surgiu não por necessidade interna, mas antes devido a forças externas, como a crise económica, alterações de mercado e, tal como o próprio nome do programa indica, devido ao aparecimento (e respectivas consequências) da Troika no nosso país. Porém, a mudança implementada nesta organização pode também ser interpretada numa outra perspectiva, pois tem a sua parte de mudança evolutiva, no que respeita ao seu período temporal de actuação. Apesar de ter surgido com um tempo de duração bem delimitado – 31 de Dezembro de 2012, a verdade é que as mudanças implementadas acabaram por acontecer durante um período mais longo do que o inicialmente previsto, estendendo-se até aos dias de hoje. De uma mudança com um tempo delimitado passou a uma mudança contínua, que se vai prolongando na sua concretização. Esta continuidade é uma característica das mudanças evolutivas e operacionais. Na sua identidade cultural, o Grupo CH encara a gestão da mudança como uma característica constante, e não como um processo estático. Por essa razão, a *Destroika* não teve um fim, por isso as mudanças implementadas pelo programa não deixaram de ser concretizadas. Hoje em dia, as necessidades são diferentes, mas o objectivo de sustentabilidade empresarial está sempre presente – «o objectivo é que a *Destroika* e a bondade dos seus princípios acompanhem a CH para o resto da vida» (Grupo CH, 2013: 12).

A partir dos processos de mudança apresentados na primeira parte por Kotter (1996) (cf. Alvesson e Sveningsson, 2008) e Heracleous (cf. Alvesson e Sveningsson, 2008), apresentamos de seguida o modelo próprio criado pelo Grupo CH no processo de gestão de mudança, passando pelas várias etapas que foram seguidas pela organização. Enquanto o primeiro modelo tinha 8 passos e o segundo 5, o modelo adoptado para a *Destroika* contou com 6 etapas distintas. A primeira caracteriza-se pela *identificação da necessidade de mudança*. A Troika acabava de entrar em Portugal e o Grupo CH decidiu nesse momento que teria de se adaptar ao novo contexto económico-financeiro. A decisão foi tomada pelo Director Executivo e estava assim dado o primeiro passo em direcção à mudança. Reunida a administração e a direcção do grupo, era necessário traçar um plano de acção estratégico, que se traduziria na *criação de uma nova cultura organizacional*, com objectivos e metas a atingir –

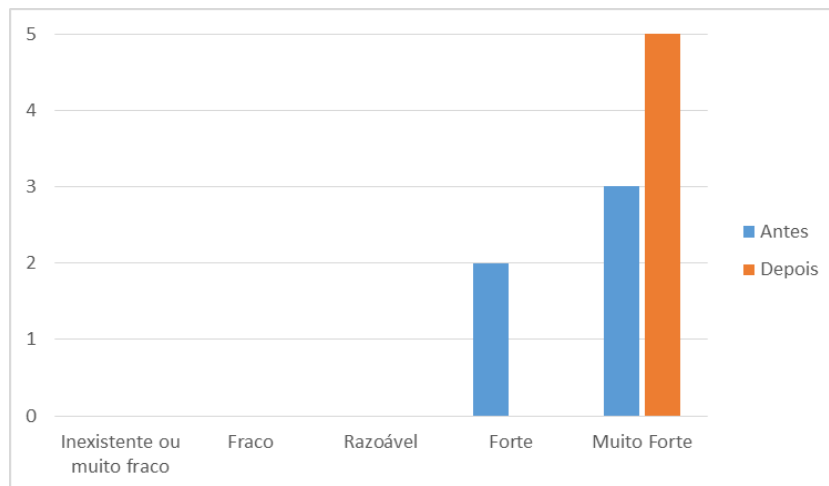
segunda etapa. Na terceira fase, a *comunicação da mudança* foi anunciada com total transparência a toda a organização. A quarta fase iniciou-se imediatamente a seguir à comunicação da mudança, ou seja, assim que o projecto e respectivos objectivos foram anunciados, a mudança começou a ser implementada. Era urgente começar desde logo a mudar comportamentos e hábitos, dando início ao processo de adaptação da cultura da organização. Esta *rápida implementação da mudança cultural* apenas foi possível na medida em que o Grupo CH já tinha, no seu próprio ADN, a cultura do imediato, que traduzia o sentido de urgência em proactividade e luta pela conquista dos objectivos. O quinto passo concentrava-se no *envolvimento de todos os membros da organização*. Este passo só foi possível porque surgiu na sequência dos anteriores, tendo em conta que a comunicação e implementação da mudança iniciaram um grande impacto e poder no envolvimento dos funcionários. O grupo devia funcionar como uma equipa: por um lado, o Grupo CH pedia sacrifícios mas também se comprometia com promessas, privilegiando a verdade acima de tudo. Por fim, o sexto e último passo refere-se à *monitorização e avaliação contínuas do processo de mudança*. Pela sua complexidade, a mudança requer uma gestão constante.

No caso da *Destroika*, como já analisado, o motor que potenciou o sucesso foi, sem dúvida, a forte aposta na comunicação interna, que usou todos os meios para não só anunciar novidades mas também para estimular a participação e envolvimento de todos os funcionários. A gestão foi, assim, baseada na valorização e celebração das pequenas vitórias conquistadas ao longo do processo de mudança, o que conferia maior confiança no projecto e potenciava a motivação dos envolvidos.

2.3.6. Contributo da *Destroika* para a imagem do Grupo CH

Analisando os resultados do inquérito, é interessante perceber a mudança ao nível da imagem cultural da organização, em dois momentos distintos: antes e depois da implementação da *Destroika*.

Gráfico 5 – Nível da cultura antes e depois da *Destroika*



Tal como representado no Gráfico 5, se antes da implementação do programa dois inquiridos consideravam a cultura do grupo como forte e três como muito forte, após a implementação do programa os inquiridos que tinham seleccionado anteriormente a cultura do grupo como forte alteram a sua opinião para muito forte. Este *upgrade* da cultura percebida dá a entender que houve, efectivamente, uma clarificação do ADN que caracteriza a organização.

Relativamente à imagem do programa *Destroika*, esta revelou-se como muito positiva, na medida em que influenciou a imagem dos funcionários acerca da organização. Nesse sentido, todos os inquiridos concordam totalmente com a afirmação «sinto que a imagem e reputação do grupo ficaram reforçadas», corroborando a ideia do impacto que a mudança de cultura alcançou dentro e fora de portas (Anexo 5, Gráfico A.18). Além disso, também todos se revelam conscientes de que se tratou de uma mudança necessária e acreditam que a mudança de cultura se revelou positiva (Anexo 5, Gráfico A.19), na medida em que beneficiou todos os membros da organização (Anexo 5, Gráfico A.20). No que respeita ao contributo dos envolvidos na mudança, e de acordo com o Anexo 5, Gráfico A.21, o sentimento que prevalece entre os inquiridos é de orgulho por terem contribuído para uma mudança que se revelou tão bem sucedida e benéfica para os membros organização. De acordo com o Anexo 5, Gráfico A.22, três inquiridos consideram que o programa *Destroika* superou as expectativas iniciais, enquanto os restantes consideram que alcançou os objectivos a que se propôs (que já eram ambiciosos e muito benéficos por si só).

Os dados resultantes dos inquéritos revelam grandes melhorias em termos de cultura, o que se reflecte também numa melhoria da imagem do grupo CH, a nível interno. Ou seja, mesmo não sendo o principal objectivo da implementação do programa, a *Destroika* conquistou melhorias na imagem da organização. Citando relatos de inquiridos, o sucesso do programa contribuiu para um «ainda maior entusiasmo e envolvimento por parte dos funcionários», conferindo «a certeza de que conseguimos tudo aquilo a que nos propomos».

A nível externo, também a reputação da organização foi melhorada e potenciada pelo mediatismo que uma gestão da mudança desta natureza implica. Por seu lado, também o *roadshow* nacional de apresentação da *Destroika* foi amplamente publicitado nos *media*, conferindo maior notoriedade e credibilidade ao grupo.

Como analisado na primeira parte da dissertação, Morgan (2006) afirma que as organizações têm a capacidade de ser várias coisas ao mesmo tempo, devido à multiplicidade de interpretações possíveis. No caso do Grupo CH, a organização pode ser vista, em primeira instância, como uma *cultura*, na medida em que lhe são reconhecidos factores que a caracterizam e que guiam a vida organizacional. O Grupo CH é, sem dúvida, um *organismo*, na medida em que se foca nas necessidades que surgem e na forma mais eficaz de as gerir. Uma vez que toda e qualquer empresa ambiciona a sustentabilidade financeira, o Grupo CH pode ser entendido como um *sistema político*. É natural a existência de conflitos de interesses dentro do grupo, principalmente económicos, pois é isso que faz a organização sobreviver.

Inspirando-nos nas metáforas propostas por Morgan (2006) e criando originais que captem a essência do Grupo CH, podemos dizer que a organização é *comunicação*. Isto é, a organização só existe tal como a conhecemos uma vez que foi comunicada aos seus membros que contribuíram activamente para a cultura do grupo, através da sua identidade pessoal e dos seus hábitos e práticas profissionais. A organização é igualmente entendida como *mudança* uma vez que, para sobreviver, tem de se adaptar aos tempos modernos e a todas as consequências subjacentes. Tendo em conta o poder que a resistência à mudança tem de conduzir ao fracasso da organização, o Grupo CH é mudança, porque sem mudança, deixaria de existir a organização.

Conclusão

A grande conclusão desta dissertação é que a cultura, como ADN de uma organização, deve ter a capacidade de se adaptar aos tempos modernos, dado que as mudanças do mundo actual assim o obrigam. A cultura, imagem e reputação tendem a ser estáveis no tempo, de forma a serem facilmente identificadas como características da organização, no entanto, não devem estar alienadas ao contexto e conjuntura actuais, sob pena de fazer a organização falhar por não querer mudar.

Partindo do caso da *Destroika*, é possível definir as linhas condutoras ao sucesso da mudança cultural de uma organização: para uma mudança ser bem-sucedida, esta deve contar com uma gestão eficaz por parte dos líderes e deve envolver todos os membros da organização, elegendo a comunicação interna como factor-chave. O Grupo CH considerou «a comunicação interna como o motor do dinamismo que se pretendia incutir nos funcionários», criando envolvimento com o projecto de mudança e com toda a organização. A partir deste estudo de caso, é possível concluir que a comunicação interna, quando eficaz, tem o poder de originar elevado envolvimento. Com estes dois factores, é possível alcançar os objectivos propostos e contribuir de forma positiva para a melhoria da imagem interna e da reputação da organização.

Relativamente ao impacto da *Destroika* na organização, esta alcançou efeitos muito positivos para a imagem e reputação do Grupo CH. Aliás, o sucesso do programa foi além-fronteiras, tanto interna como externamente. Internamente, porque se propôs a implementar uma mudança positiva e com o objectivo principal de manter a sustentabilidade financeira da empresa. Com esta mudança, a organização não ambicionava um impacto na sua imagem cultural, mas foi o que acabou por acontecer. O facto de a organização ter alcançado sucesso com um projecto de mudança que se afigurava, desde o início, como tão desafiante devido à incerteza e inovação inerentes, fez aumentar a segurança e confiança na gestão do Grupo CH. Se alguém tinha receios ou dúvidas acerca da capacidade da organização, estes dissiparam-se com o alcance do sucesso deste projecto que, apesar dos obstáculos *a priori*, conseguiu vingar.

Este projecto conferiu maior segurança e credibilidade à organização para desafios futuros e a certeza de que tudo é possível. Por saberem que o alcance de

objectivos, apesar de difícil, é atingível, os membros da organização têm uma maior predisposição para projectos difíceis. Devido à *Destroika*, os funcionários melhoraram a imagem que tinham da organização e «sentem mais entusiasmo e envolvimento», acreditam no poder do «comprometimento colectivo, na responsabilização individual, eficiência operacional, foco comercial e premiação do mérito», como referido por um funcionário que respondeu ao inquérito.

Também fora de portas, a *Destroika* superou expectativas, na medida em que a ambição não era, em primeira instância, aumentar a sua reputação organizacional. É certo que as obsessões do grupo defendem que a organização deve apresentar projectos inovadores, constituindo-se como um exemplo a seguir para a sociedade, mas esses triunfos foram consequência do trabalho desenvolvido para um outro fim. Mais uma vez, o sucesso da mudança foi de tal forma inovador e inspirador que se assumiu como um *case study*, dando a origem a um *roadshow* nacional de motivação para outras empresas adoptarem o mesmo processo de mudança positiva.

No que respeita às dificuldades sentidas, é relevante mencionar o facto de, no inquérito aplicado, termos apenas o contributo de funcionários que ocupam cargos de direcção, o que pode influenciar a heterogeneidade das opiniões. No entanto, alguns dos inquiridos não tinham cargos de chefia no início da *Destroika*, podendo adoptar uma visão global do projecto. Um outro factor menos positivo do estudo de caso é a amostra do inquérito, que acabou por não ser tão alargada quanto se esperava, na medida em que apenas foi possível contar com 5 respostas de 9 possíveis.

Com a elaboração deste trabalho e respectiva apresentação e análise do estudo de caso, propus-me relacionar três temas tão distintos – como cultura, mudança e imagem – que, perante os desafios actuais, coexistem cada vez mais nas organizações modernas. Os objectivos gerais deste trabalho consideram-se alcançados. No entanto, permanece a consciência que nunca será possível explicar todo o complexo cultural existente no interior da organização, no que respeita a um conceito tão vasto e tão ambíguo como a cultura organizacional e todos os aspectos que a envolvem.

Bibliografia

- Alvesson, Mats, e Sveningsson, Stefan. 2007. *Changing Organizational Culture: Cultural Change Work in Progress*. Nova Iorque: Routledge.
- Amaro, João Paulo. 2007. "Sentimento Psicológico de Comunidade: Uma Revisão". *Análise Psicológica* 1 (25). Instituto Superior de Psicologia Aplicada: 25-33.
- Andrade, Rogério Ferreira de. 2000. "Institucionalizações e Colapsos de Sentido nas Organizações." *Universidade da Beira Interior*. <http://bocc.ubi.pt/pag/andrade-rogerio-institucionalizacoes.html>. consultado pela última vez a 20/3/2015.
- Boje, David. 2001. *Narrative Methods for Organizational & Communication Research*. Londres: SAGE Publications.
- Davim, Margarida. 2012. "Alegria no Trabalho". *Sol*, Suplemento Tabu. 26 Outubro. 321: 33-36
- De la Tajada, Luis. 1996. *Auditoría de La Imagen de Empresa: Métodos y Técnicas de Estudio de la Imagen*. Madrid: Editorial Síntesis.
- Deutschman, Alan. 2007. *Change or Die*. Nova Iorque: HarperCollins Publishers.
- Dutton, Jane. e Dukerich, Janet. 1991. "Keeping an eye on the mirror: Image and Identity in Organizational Adaptation". *Academy of Management Journal* 34: 517-54.
- Eagleton, Terry. 2000. *The Idea of Culture*. Malden: Blackwell Publishing.
- Ferin da Cunha, Isabel. 2002. *Comunicação e Culturas do Quotidiano*. Lisboa: Quimera.
- Fombrun, Charles. 1996. *Reputation: Realizing Value from the Corporate Image*. Harvard: Harvard Business School Press.
- "Gestão de pessoas em tempos de incerteza". 2011. *Human*. Junho. 8.

Goulart Brandão, Nuno, *et al.* 2013. *Gestão e Estratégia Vol.2: Desafios da Globalização*. Lisboa: Escolar Editora.

Grupo CH. 2012. Contrato compromisso *Destroika*.

Grupo CH. 2012. Brochura Comercial Destroika. “Promover a Mudança Positiva nas Organizações”.

Grupo CH. *In’ CHNEWS*. 5/12/2011.

Grupo CH. *In’ CHNEWS*. 24/2/2012. Edição Matutina.

Grupo CH. *In’ CHNEWS*. 26/2/2012. Edição Vespertina

Grupo CH. *In’ CHNEWS*. 27/2/2012. Edição Matutina.

Grupo CH. *In’ CHNEWS*. 27/2/2012. Edição Vespertina.

Grupo CH. *In’ CHNEWS*. 16/11/2012.

Grupo CH. 2015. Consultado pela última vez a 23/3/2015. <http://grupoch.pt/>

Grupo CH. 2013. "Destroika – Uma Receita para Comunicar um Programa de Gestão da Mudança com Êxito: Conheça os 55 Ingredientes que fizeram a Diferença". Dossier de Candidatura ao Prémio Excelência em Comunicação Interna 2013 do Observatório de Comunicação Interna e Identidade Corporativa. 8-98.

Hatch, Mary Jo. e Schultz, Majken. 2002. “The Dynamics of Organizational Identity”. *Human Relations* 55: 989-1018.

Kotter, John. e Heskett, James. 1992. *Corporate Culture and Performance*. Nova Iorque: Free Press.

Lampreia, Joaquim Martins. 2007. *Da Gestão de Crise ao Marketing de Crise*. Lisboa: Texto Editores.

Lévi-Strauss, Claude. 1987. *Race et Histoire*. Paris: Denoel.

- Luhmann, Niklas. 1982. *The Differentiation of Society*. Nova Iorque: Columbia University Press.
- Maisonneuve, Jean. 2004. *A Dinâmica dos Grupos*. Lisboa: Ed. Livros do Brasil.
- McMillan, David. e Chavis, David. 1986. "Sense of Community: A Definition and Theory". *Journal of Community Psychology* 14: 6-23.
- Morgan, Gareth. trans. 2006. *Images of Organization*. São Paulo: Editora Atlas.
- Schein, Edgar. 2010. *Organizational Culture and Leadership*. São Francisco: The Jossey-Bass.
- Scott, William Richard. 2013. *Institutions and Organizations: Ideas, Interests, and Identities*. Estados Unidos da América: SAGE Publications.
- Teixeira, Sebastião. 2010. *Gestão das Organizações*. Lisboa: McGraw-Hill.
- Tylor, Edward Burnett. 1871. *Primitive Culture: Researches into the Development of Mythology, Philosophy, Religion, Art, and Custom*. Londres: John Murray.
- Williams, Raymond. 1981. *The Sociology of Culture*. Chicago: University of Chicago Press.

Índice de gráficos

Gráfico 1 – Prioridade dos valores organizacionais para os inquiridos	55
Gráfico 2 – Como foi recebida a mudança pelo grupo.....	57
Gráfico 3 – Fluxo da mudança.....	58
Gráfico 4 - Nível e motivos de resistência à mudança	60
Gráfico 5 – Nível da cultura antes e depois da Destroika.....	66

Índice de figuras

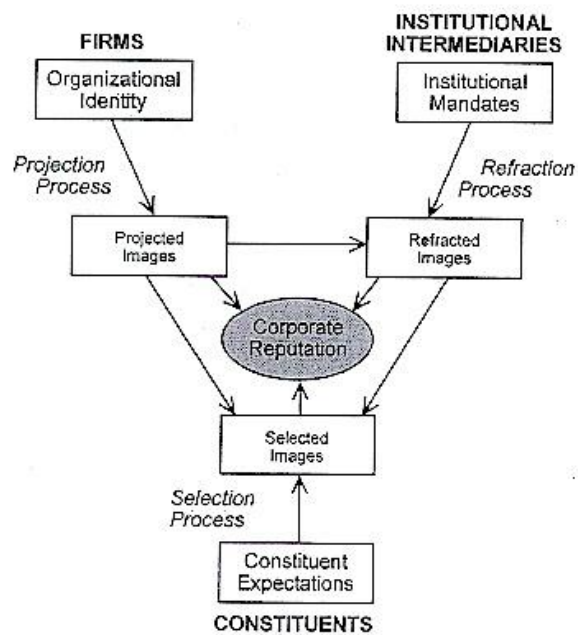
Figura 1 – Pirâmide de Maslow	6
Figura 2 – Logótipo do programa <i>Destroika</i>	44
Figura 3 – Campanhas de comunicação interna da Destroika: Jornadas de ADN; Edição do In'CHNEWS; Frases para decorações nos edifícios do grupo	46

Índice de tabelas

Tabela 1 – <i>Classificação de variáveis da cultura organizacional</i>	53
---	----

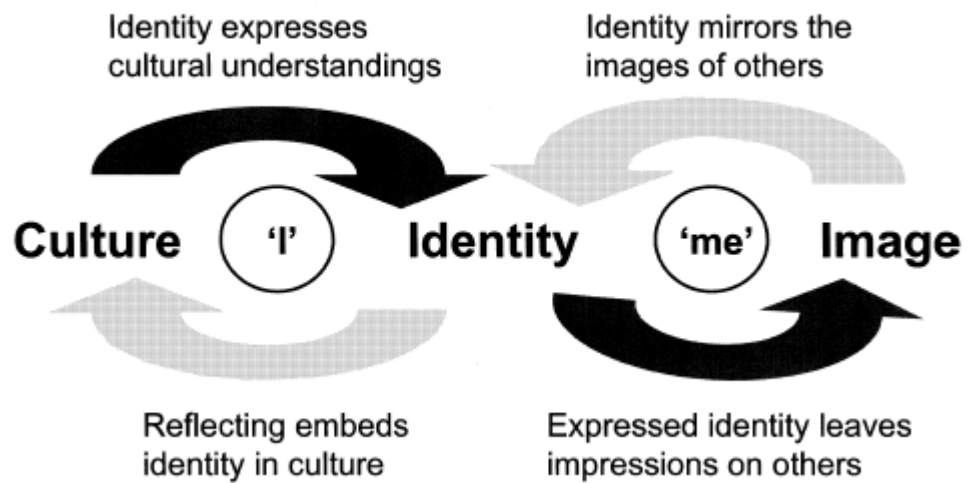
ANEXOS

Anexo 1 – Esquema da Reputação Corporativa, Fombrun (1996)



Fonte: Fombrun, *Reputation: realizing value from the corporate image*, 1996

Anexo 2 – Modelo dinâmico da identidade organizacional, Hatch e Schultz (2002)



Fonte: Hatch e Schultz, The dynamics of organizational identity, 2002: 995.

Anexo 3 – Actividades realizadas no Grupo CH



Fonte: Dossier de Candidatura ao Prémio OCI 2013 – Excelência em Comunicação Interna

Anexo 4 – Inquérito aplicado a uma amostra do Grupo CH

Caros,

É na condição de aluna de mestrado de Ciências da Comunicação, especialização em Comunicação Estratégica da Faculdade de Ciências Sociais e Humanas, Universidade de Lisboa, e encontrando-me a concluir a dissertação de mestrado com o tema ***Cultura organizacional e imagem externa – a imposição da mudança numa empresa de consultoria***, que venho por este meio solicitar a vossa colaboração para o preenchimento de um questionário no âmbito desse projecto de investigação.

O principal objectivo deste questionário é compreender todo o sucesso que o processo de mudança cultural conquistou no interior do Grupo CH, através da análise dos resultados decorrentes do programa de reestruturação interna *Destroika*, no que diz respeito à cultura, mudança e imagem organizacionais.

Como foi planeada e comunicada a mudança estratégica? Os funcionários sentiram-se envolvidos no programa? Ocorreu resistência à mudança? Quais os obstáculos que foram ultrapassados? O resultado final de cultura organizacional é satisfatório? Que mudanças ocorreram ao nível da cultura do Grupo CH, após implementação do programa? A imagem do grupo saiu reforçada? Só com a vossa colaboração será possível responder de forma rigorosa às perguntas apresentadas; daí que o vosso contributo seja essencial para o sucesso desta mesma investigação empírica.

Trata-se de um questionário anónimo, preenchimento tem um tempo estimado de 20 minutos, dirigido aos funcionários que acompanharam o programa *Destroika* e todo o processo de mudança positiva desencadeado pelo mesmo.

Solicito o preenchimento do questionário até ao dia 18 de Fevereiro.

Estarei ao dispor caso necessitem de algum esclarecimento adicional, através dos seguintes contactos: andreianjos92@hotmail.com e 917934747.

Agradeço, desde já, toda a atenção e colaboração dispensadas.

Com os melhores cumprimentos,
Andreia Anjos

Grupo I – Caracterização do participante

Tratando-se de um questionário anónimo, este grupo tem como objectivo principal identificar e traçar os vários perfis de funcionários que constituem a amostra da investigação empírica.

- Idade: _____
- Género: F ☐ M ☐
- Habilitações literárias:
 - ☐ Ensino Básico
 - ☐ Ensino Secundário
 - ☐ Bacharelato/Licenciatura
 - ☐ Mestrado
 - ☐ Doutoramento
- Área de Especialização: _____
- Nível funcional:
 - ☐ Direcção
 - ☐ Chefia Intermédia
 - ☐ Técnico
 - ☐ Administrativo
- Departamento: _____

Grupo II – Cultura Organizacional do Grupo CH

«Cultura é para um grupo aquilo que a personalidade ou o carácter é para o indivíduo», Edgar Schein

Neste grupo de questões, o objectivo é identificar a cultura que caracterizava o Grupo CH e o contexto em que surgiu o programa *Destroika* e respectiva mudança organizacional. Assim, estas questões remetem ao período temporal que antecedeu a implementação do Programa *Destroika*, que iniciou no ano 2012.

1. Classifique a estrutura organizativa e modo de funcionamento do Grupo CH relativamente aos seguintes aspectos:

1. Envolvimento dos funcionários na organização	Fraco	<table><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr></table>	1	2	3	4	5	Forte
1	2	3	4	5				
2. Mecanismos de integração de novos membros	Frequentes	<table><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr></table>	1	2	3	4	5	Inexistentes
1	2	3	4	5				
3. Progressão na carreira	Lenta	<table><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr></table>	1	2	3	4	5	Rápida
1	2	3	4	5				
4. Grau de respeito entre funcionários	Reduzido	<table><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr></table>	1	2	3	4	5	Elevado
1	2	3	4	5				
5. Planeamento de acções	Tardio	<table><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr></table>	1	2	3	4	5	Antecipado
1	2	3	4	5				
6. Estrutura organizacional	Descentralizada	<table><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr></table>	1	2	3	4	5	Centralizada
1	2	3	4	5				
7. Nível de autonomia dos funcionários	Baixo	<table><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr></table>	1	2	3	4	5	Alto
1	2	3	4	5				
8. Tomada de decisão	Não Planeada	<table><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr></table>	1	2	3	4	5	Planeada
1	2	3	4	5				
9. Iniciativa própria por parte dos funcionários	Condicionada	<table><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr></table>	1	2	3	4	5	Incentivada
1	2	3	4	5				
10. Comunicação Interna	Pouco eficaz	<table><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr></table>	1	2	3	4	5	Eficaz
1	2	3	4	5				
11. Cumprimento de regras	Rígido	<table><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr></table>	1	2	3	4	5	Flexível
1	2	3	4	5				
12. Valorização pessoal dos funcionários	Fraca	<table><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr></table>	1	2	3	4	5	Forte
1	2	3	4	5				
13. Adaptação a novas situações	Difícil	<table><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr></table>	1	2	3	4	5	Fácil
1	2	3	4	5				
14. Grau de identificação com a cultura organizacional	Baixo	<table><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr></table>	1	2	3	4	5	Alto
1	2	3	4	5				
15. Resistência à mudança	Fraco	<table><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr></table>	1	2	3	4	5	Forte
1	2	3	4	5				
16. Frequência de conflitos	Inexistentes	<table><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr></table>	1	2	3	4	5	Frequentes
1	2	3	4	5				

17. Ambiente de trabalho	Tenso	<table><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr></table>	1	2	3	4	5	Descontraído
1	2	3	4	5				
18. Grau de confiança entre funcionários	Baixo	<table><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr></table>	1	2	3	4	5	Alto
1	2	3	4	5				
19. Grau de intimidade e amizade entre funcionários	Baixo	<table><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr></table>	1	2	3	4	5	Alto
1	2	3	4	5				
20. Nível de participação nas decisões	Baixo	<table><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr></table>	1	2	3	4	5	Alto
1	2	3	4	5				
21. Práticas e normas de trabalho	Rígidas	<table><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr></table>	1	2	3	4	5	Flexíveis
1	2	3	4	5				
22. Actividades recreativas e culturais	Inexistentes	<table><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr></table>	1	2	3	4	5	Frequentes
1	2	3	4	5				
23. Nível de compromisso e responsabilidade	Baixo	<table><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr></table>	1	2	3	4	5	Alto
1	2	3	4	5				
24. Satisfação e motivação dos funcionários	Fraco	<table><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr></table>	1	2	3	4	5	Forte
1	2	3	4	5				
25. Relacionamento entre funcionários	Formal	<table><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr></table>	1	2	3	4	5	Informal
1	2	3	4	5				

2. Selecciona, por ordem de preferência, três frases que melhor o definem, enquanto funcionário do Grupo CH:

- ☐ 1. Sinto-me motivado a cumprir os meus objectivos
- ☐ 2. Respeito a dignidade e direitos de cada um
- ☐ 3. O meu trabalho é reconhecido e valorizado
- ☐ 4. Esforço-me por proporcionar as melhores soluções aos meus clientes
- ☐ 5. Dou o melhor de mim em todas as tarefas
- ☐ 6. Tenho gosto pela inovação e melhoria contínuas
- ☐ 7. O meu grande objectivo é ser reconhecido pela excelência
- ☐ 8. Trabalho diariamente para ser um exemplo positivo para a sociedade
- ☐ 9. Comprometo-me com a minha organização e com os meus clientes

3. O que prevalece no Grupo CH:

- ☐ 1. Individualismo
- ☐ 2. Colectivismo

3.1. Justifique a resposta à questão anterior com um exemplo prático.

4. Tendo em conta os sete valores que o Grupo CH defende, assinale, por ordem de preferência, os três valores que considera mais importantes:

- | | | |
|---|---|---|
| <input type="checkbox"/> 1. Transparência | <input type="checkbox"/> 2. Entusiasmo | <input type="checkbox"/> 3. Integridade |
| <input type="checkbox"/> 4. Determinação | <input type="checkbox"/> 5. Compromisso | <input type="checkbox"/> 6. Excelência |
| <input type="checkbox"/> 7. Reciprocidade | | |

Grupo III: Gestão da Mudança: O Programa *Destroika*

«The ones who are crazy enough to think they can change the world are the ones who do», Steve Jobs

Este grupo refere-se ao processo de mudança organizacional *Destroika*, levado a cabo pelo Grupo CH. Nesse sentido, o objectivo é analisar todo o processo de mudança, desde a sua gestão à recepção por parte dos funcionários.

1. Classifique o modo de funcionamento do Grupo CH relativamente aos seguintes aspectos:

- | | | | | | | | | |
|-----------------------------------|------------------|---|---|---|---|---|---|-----------------|
| 1. Resistência à mudança | Fraca | <table border="1"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr></table> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Forte |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | |
| 2. Planeamento da mudança | Atrasado | <table border="1"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr></table> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Antecipado |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | |
| 3. Grau de importância da mudança | Reduzido | <table border="1"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr></table> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Elevado |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | |
| 4. Necessidade de mudança | Inexistente | <table border="1"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr></table> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Frequente |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | |
| 5. Aplicação prática da mudança | Inexistente | <table border="1"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr></table> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Frequente |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | |
| 6. Fluxo da mudança | <i>Bottom-up</i> | <table border="1"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr></table> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | <i>Top-down</i> |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | |
| 7. Envolvimento na mudança | Fraco | <table border="1"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr></table> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Forte |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | |
| 8. Comunicação da mudança | Eficaz | <table border="1"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr></table> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Pouco eficaz |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | |

2. Na sua opinião, a necessidade de mudança no Grupo CH surgiu de forma:

- ☐ 1. Processual e burocrática
- ☐ 2. Pacífica, sem quaisquer resistências
- ☐ 3. Coerciva, imposta pelo topo
- ☐ 4. Participa e colaborativa

☐

5. Outra. Indique qual

3. Identifique o que motivou a implementação do Programa Destroika (sendo o mínimo um, assinale os factores que considerar necessários).

- | | | |
|--|---|--|
| <input type="checkbox"/> Mudança externa de mercado | <input type="checkbox"/> Pressão social | <input type="checkbox"/> Inventos tecnológicos |
| <input type="checkbox"/> Factores políticos e governamentais | <input type="checkbox"/> Novas ideias | |
| <input type="checkbox"/> Necessidade de adaptação à realidade actual | <input type="checkbox"/> Ambição dos líderes e empres | |

4. Qual a sua capacidade pessoal de resistência à mudança?

- | | | |
|--------------------------------|-----------------------------------|--------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Forte | <input type="checkbox"/> Moderada | <input type="checkbox"/> Fraca |
|--------------------------------|-----------------------------------|--------------------------------|

4.1. Justifique.

5. Tendo em conta as “obsessões” admitidas pelo Grupo CH, assinale os três factores que, na sua opinião, mais justificaram a necessidade de mudança e consequentemente aparecimento do programa *Destroika*:

- ☐ Satisfação das necessidades dos clientes
- ☐ Valorização dos funcionários, promovendo a igualdade e a diversidade
- ☐ Inconformismo permanente e melhoria contínua dos processos
- ☐ Inovação, criatividade pessoal e capacidade de adaptação
- ☐ Postura de seriedade e de ética, pessoal e profissional
- ☐ Cultura de responsabilidade, individual e colectiva
- ☐ Busca de resultados económicos, respeitando os compromissos sociais e ambientais

6. Como foi recebida a mudança pelos funcionários do Grupo CH? (Pode escolher mais do que uma hipótese)

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> 6. Com entusiasmo | <input type="checkbox"/> 2. Com confiança |
| <input type="checkbox"/> 3. Com indiferença | <input type="checkbox"/> 4. Com incerteza |
| <input type="checkbox"/> 5. Com receio | |

7. Considera que o programa foi comunicado e gerido eficazmente? Porquê?

8. Quais os sacrifícios que lhe foram solicitados enquanto actor de mudança positiva no programa?

9. Assinale o nível mais adequado, no que respeita ao grau de cultura existente no Grupo CH, tendo em conta os dois períodos de tempo:

2.1. Antes do programa *Destroika*:

- | | | |
|--|---|--------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> 1. Inexistente ou muito fraco | <input type="checkbox"/> 2. Fraco | <input type="checkbox"/> 3. Razoável |
| <input type="checkbox"/> 4. Forte | <input type="checkbox"/> 5. Muito Forte | |

2.2. Depois do programa *Destroika*:

- | | | |
|--|---|--------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> 1. Inexistente ou muito fraco | <input type="checkbox"/> 2. Fraco | <input type="checkbox"/> 3. Razoável |
| <input type="checkbox"/> 4. Forte | <input type="checkbox"/> 5. Muito Forte | |

10. Qual o nível de resistência à mudança que o programa *Destroika* gerou por parte dos funcionários do Grupo CH?

- | | | |
|--------------------------------|-----------------------------------|--------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Forte | <input type="checkbox"/> Moderada | <input type="checkbox"/> Fraca |
|--------------------------------|-----------------------------------|--------------------------------|

10.1. Se respondeu de forma afirmativa à pergunta anterior, esclareça o tipo de resistência verificada:

- | | | |
|---|--|--|
| <input type="checkbox"/> 1. Ameaça | <input type="checkbox"/> 2. Crítica | <input type="checkbox"/> 3. Aumento do volume de trabalho |
| <input type="checkbox"/> 4. Medo | <input type="checkbox"/> 5. Incerteza no sucesso | <input type="checkbox"/> 6. Perda de incentivos e regalias |
| <input type="checkbox"/> 7. Desmotivação | <input type="checkbox"/> 8. Não colaboração | <input type="checkbox"/> 9. Falta de confiança |
| <input type="checkbox"/> 10. Barreiras tecnológicas | <input type="checkbox"/> 11. Receio da não adaptação | |

10.2. Dê um exemplo prático de resistência à mudança, decorrente da implementação do programa *Destroika*.

11. Qual o nível de mudança da cultura verificado no Grupo CH, após implementação do programa *Destroika*?

- ☐ 1. Inexistente ou muito fraco ☐ 2. Fraco ☐ 3. Razoável
☐ 4. Forte ☐ 5. Muito Forte

11.1. Justifique a sua resposta com um exemplo prático.

12. Qual o papel dos líderes no sucesso do programa?

- ☐ 1. Sem importância ☐ 2. Pouco Importante ☐ 3. Importante
☐ 4. Muito Importante ☐ 5. Extremamente Importante

13. Qual a influência dos funcionários no sucesso do programa?

- ☐ 1. Sem importância ☐ 2. Pouco Importante ☐ 3. Importante
☐ 4. Muito Importante ☐ 5. Extremamente Importante

Grupo IV: Imagem da organização

«It takes 20 years to build a reputation and five minutes to ruin it», Warren Buffett

Este grupo refere-se aos resultados alcançados pela mudança positiva decorrente do programa *Destroika* no que diz respeito à imagem interna e reputação da organização.

1. No quadro abaixo, expresse a sua opinião relativamente ao contributo da mudança para a imagem do Grupo CH:

- | | | | | | | | | |
|---|----------|--|---|---|---|---|---|----------|
| 1. Identifico-me com a missão e valores da organização | Concordo | <table><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr></table> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Discordo |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | |
| 2. Acredito que a mudança de cultura foi positiva | Concordo | <table><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr></table> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Discordo |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | |
| 3. Sinto que a imagem e reputação do grupo ficaram reforçadas | Concordo | <table><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr></table> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Discordo |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | |
| 4. Não sinto grandes alterações culturais | Concordo | <table><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr></table> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Discordo |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | |
| 5. Identifico-me mais com a nova cultura do que com a antiga | Concordo | <table><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr></table> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Discordo |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | |
| 6. Sinto-me orgulhoso por ter contribuído para a mudança | Concordo | <table><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr></table> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Discordo |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | |

- | | | | | | | | | |
|---|----------|---|---|---|---|---|---|----------|
| 7. Creio que foi, acima de tudo, benéfico para todos | Concordo | <table border="1"> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> </table> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Discordo |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | |
| 8. Tenho consciência de que se tratou de uma mudança necessária | Concordo | <table border="1"> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> </table> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Discordo |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | |
| 9. Foi um programa muito bem sucedido | Concordo | <table border="1"> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> </table> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Discordo |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | |
| 10. Iniciámos uma mudança de cultura totalmente inovadora | Concordo | <table border="1"> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> </table> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Discordo |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | |

7. Qual foi, na sua opinião, a mudança mais significativa para a imagem do Grupo CH, decorrente do programa *Destroika*?

8. Na sua opinião, considera que o programa alcançou as expectativas?

- ☐ 1. Superou as minhas expectativas
- ☐ 2. Alcançou os objectivos a que se propôs
- ☐ 3. Ficou aquém das minhas expectativas
- ☐ 4. Defraudou por completo as expectativas iniciais
- ☐ 5. Não tinha quaisquer expectativas

Poderá utilizar o espaço abaixo para qualquer comentário que deseje fazer:

Muito obrigada pela colaboração!

Andreia Anjos

Anexo 5 – Resultados do inquérito realizado a uma amostra do Grupo CH

Gráfico A. 1 - Género dos inquiridos

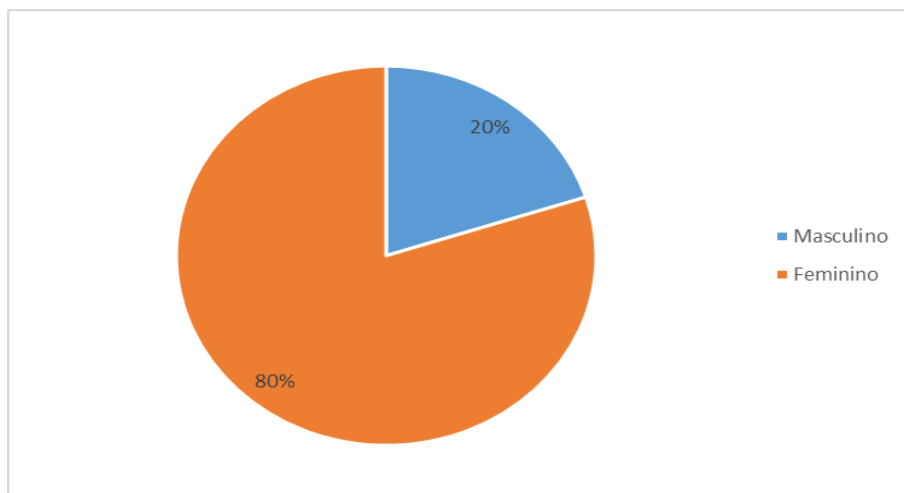


Gráfico A. 2 - Habilitações literárias

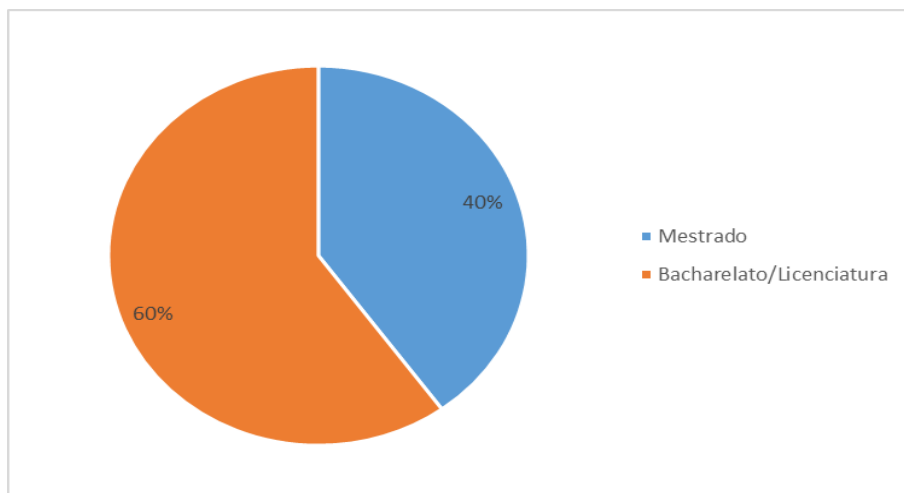


Gráfico A. 3 - Nível funcional

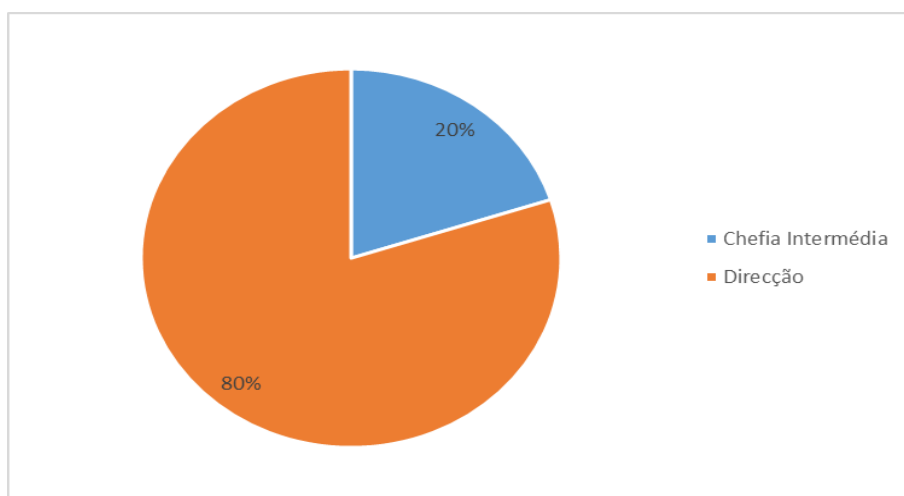


Gráfico A. 4 – Planeamento de acção

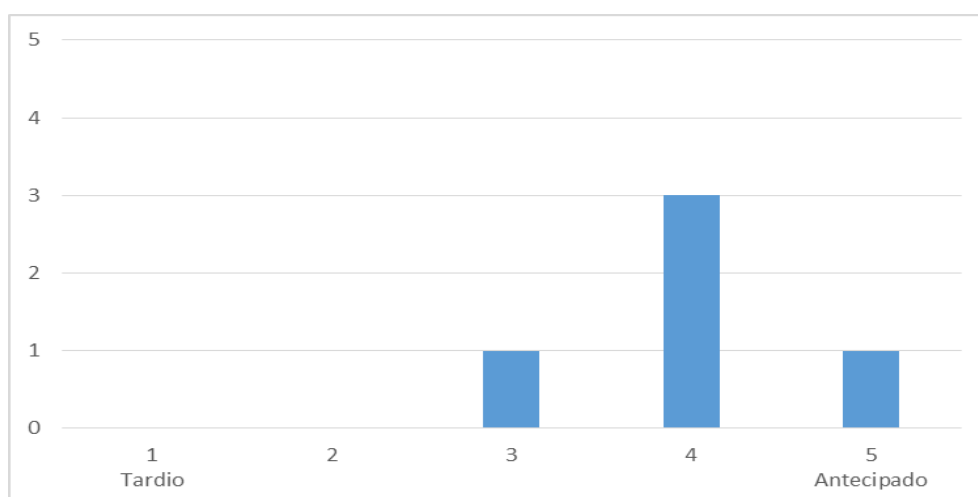


Gráfico A. 5 – Cumprimento de regras

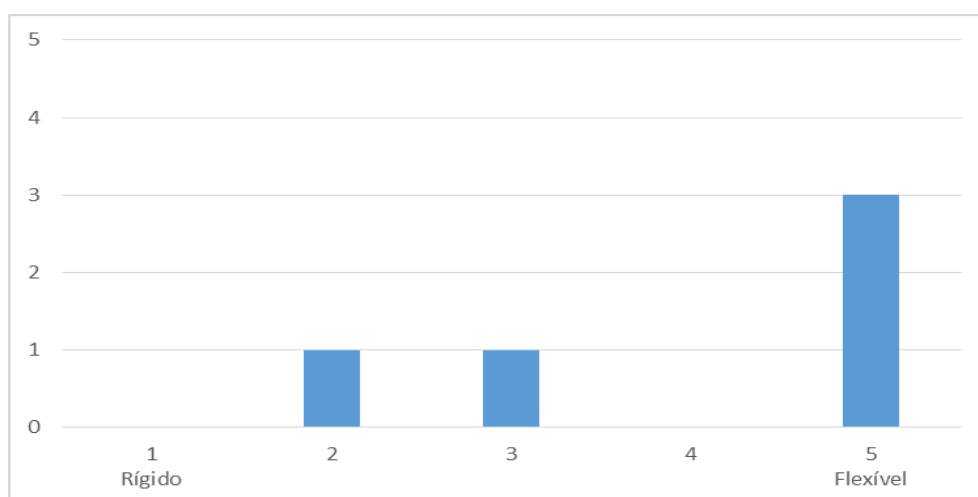


Gráfico A. 6 - Estrutura organizacional

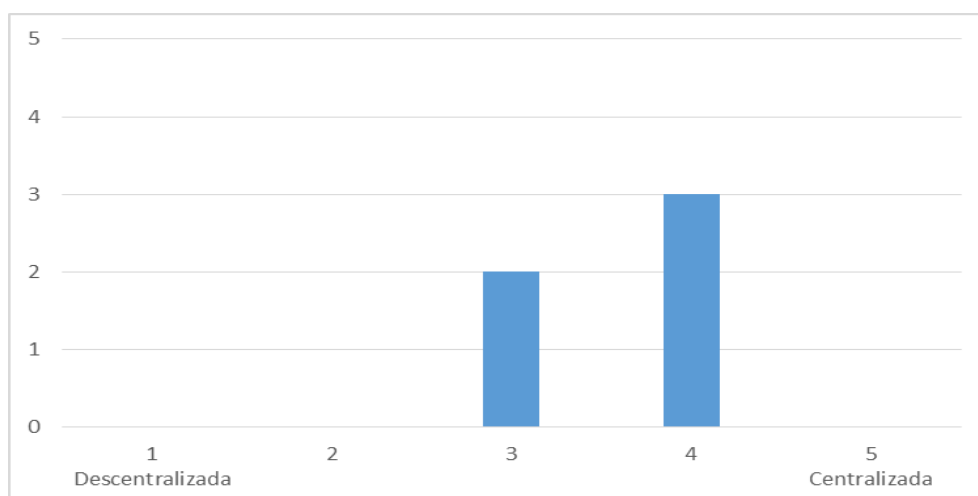


Gráfico A. 7 - Obsessões que justificam a Destroika

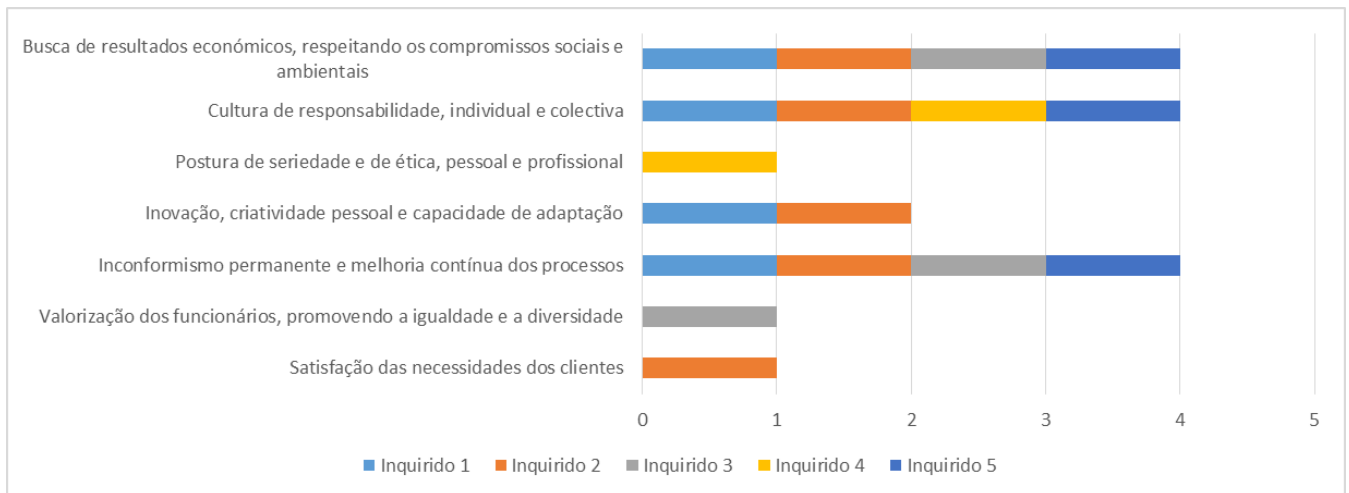


Gráfico A. 8 - Envolvimento na mudança

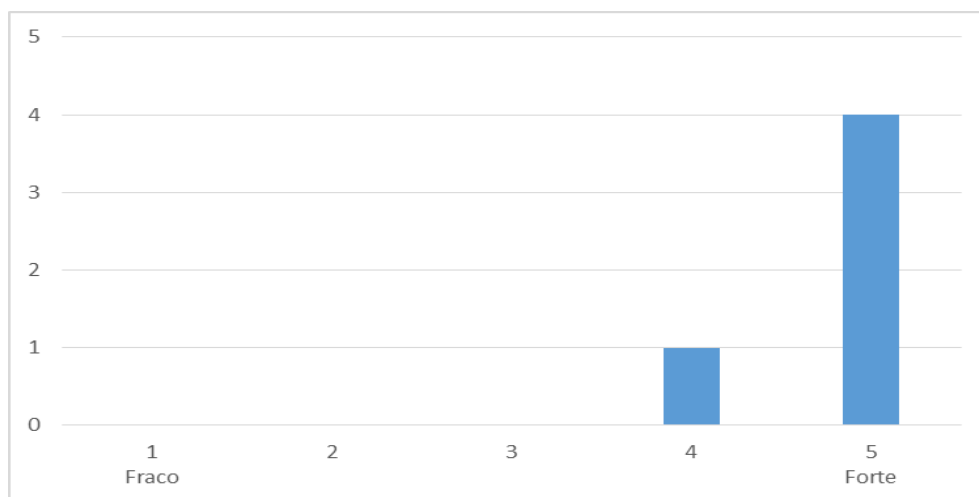


Gráfico A. 9 - Classificação da origem da necessidade da mudança

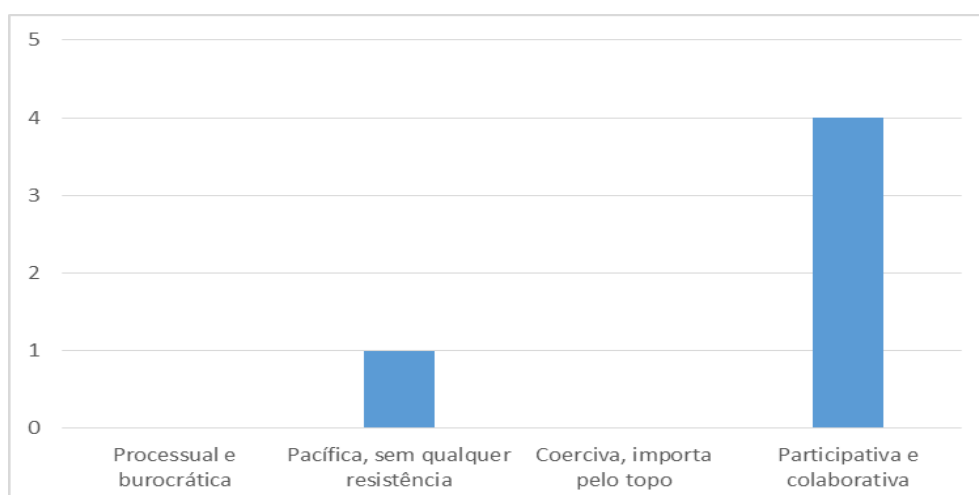


Gráfico A. 10 - Capacidade pessoal de resistência à mudança

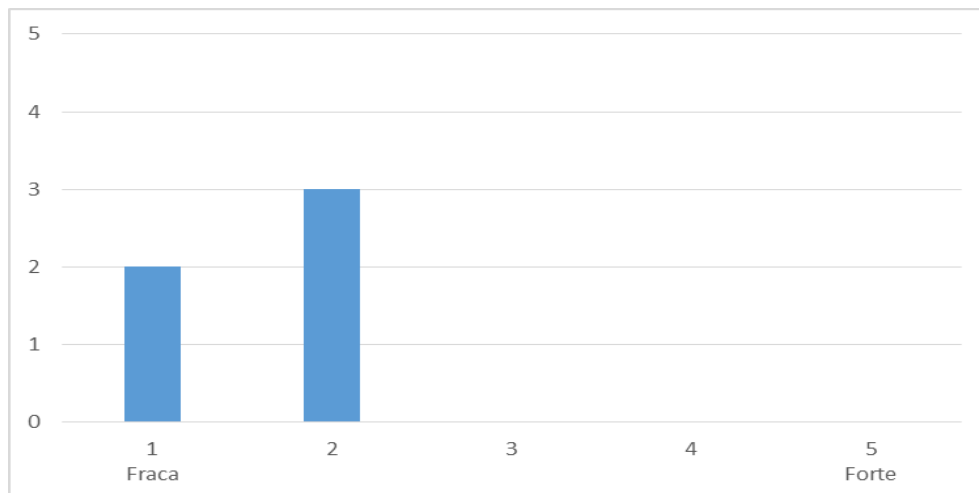


Gráfico A. 11 - Importância da mudança

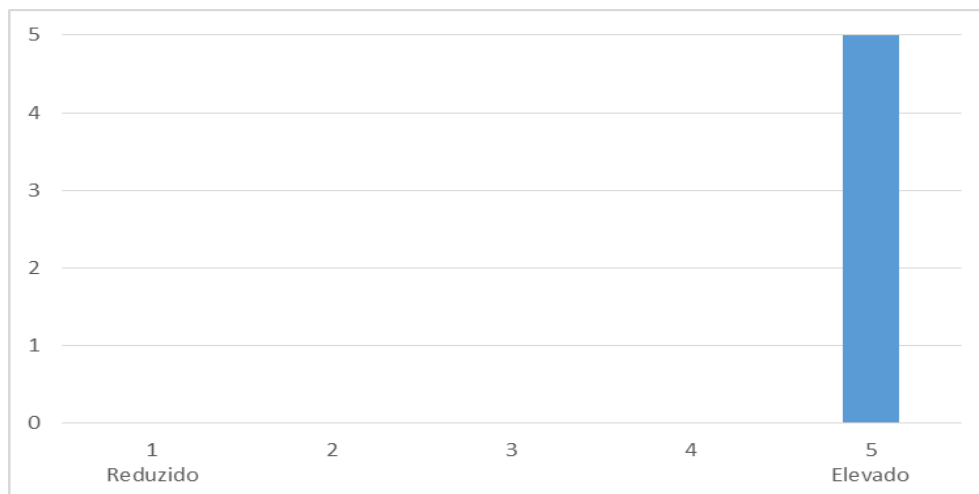


Gráfico A. 12 - Necessidade da mudança

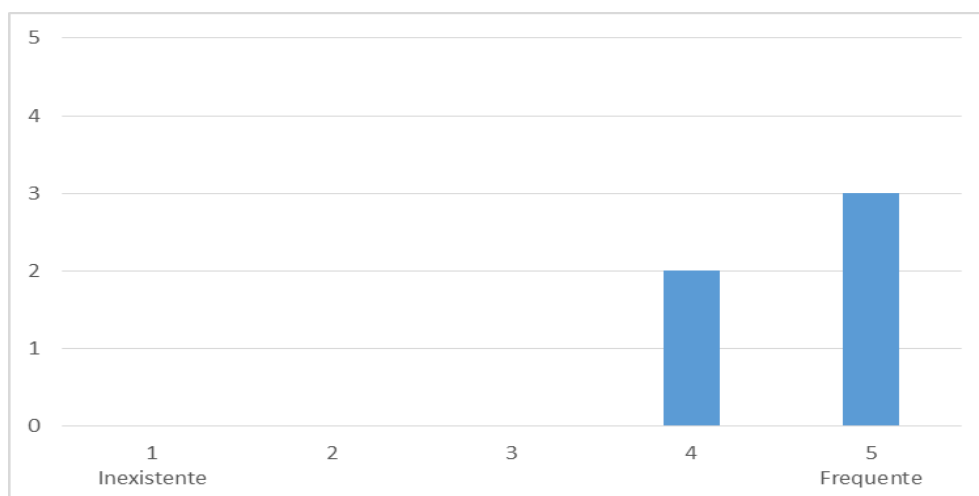


Gráfico A. 13 - Comunicação na organização

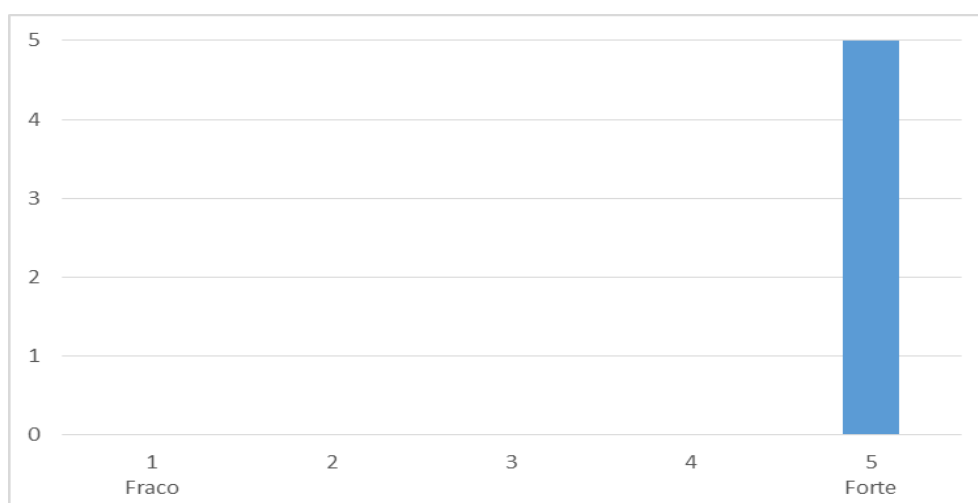


Gráfico A. 14 - Papel dos líderes e dos funcionários na mudança



Gráfico A. 15 - Planejamento da mudança

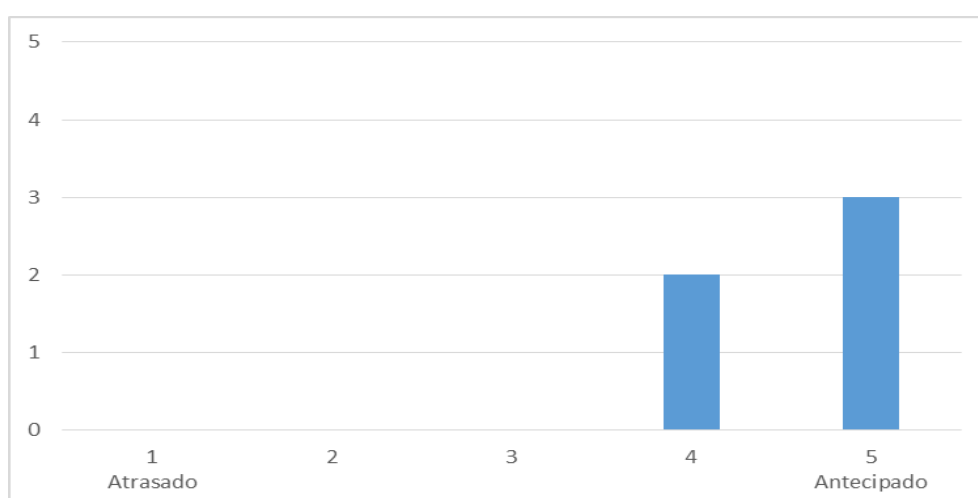


Gráfico A. 16 - Comunicação interna da mudança



Gráfico A. 17 - Aplicação prática da mudança

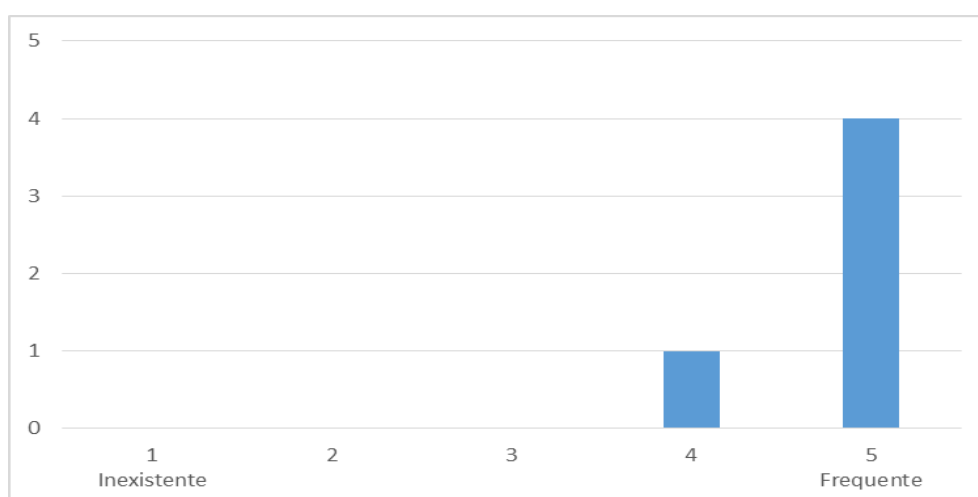


Gráfico A. 18 - "Sinto que a imagem e reputação do grupo ficaram reforçadas"

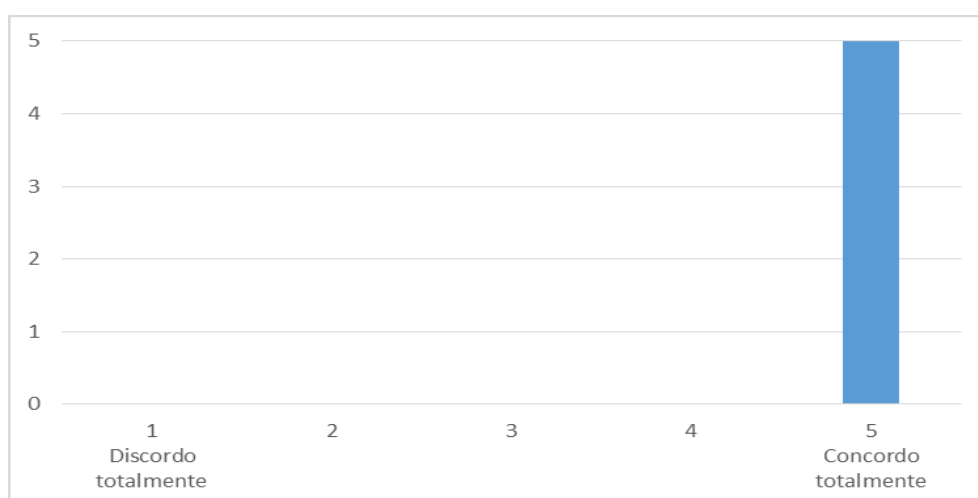


Gráfico A. 19 - "Tenho consciência de que se tratou de uma mudança necessária"

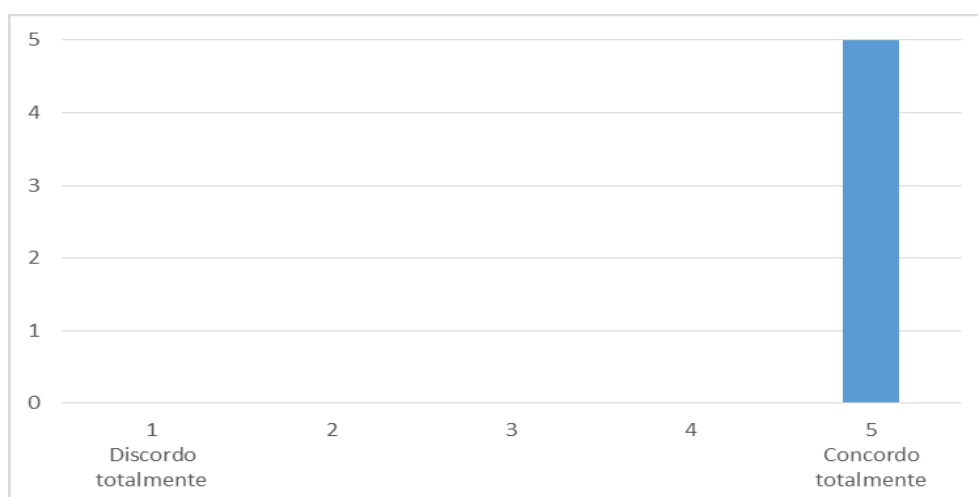


Gráfico A. 20 - "Creio que foi, acima de tudo, benéfico para todos"



Gráfico A. 21 - "Sinto-me orgulhoso por ter contribuído para a mudança"

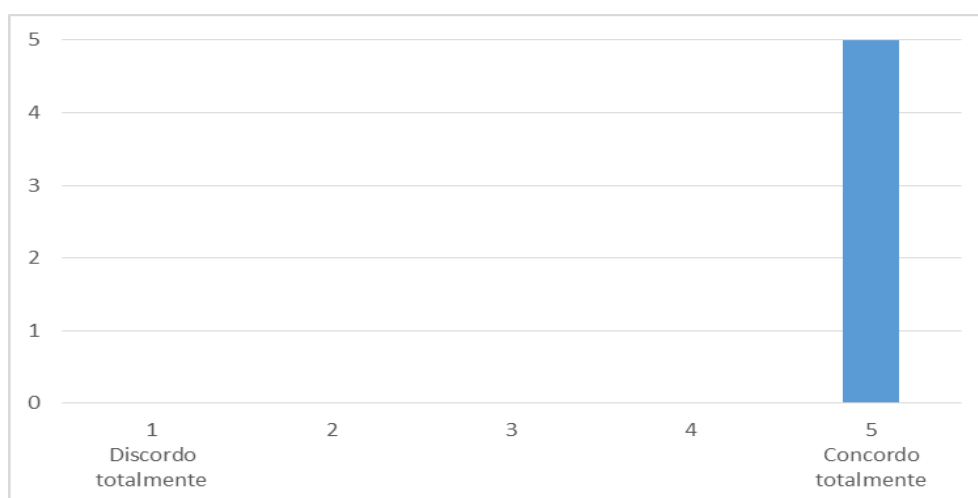


Gráfico A. 22 - "Na sua opinião, considera que o programa alcançou as expectativas?"

